

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Hodnocení motivace a spokojenosti zaměstnanců ve výrobním podniku
Evaluation of Employee Motivation and Work Satisfaction in a Manufacturing
Company

Student: Jana Papežová

Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student:

Jana Papežová

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

Hodnocení motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců ve výrobním podniku

Evaluation of Employee Motivation and Work Satisfaction in a Manufacturing Company

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska motivace a spokojenosti
3. Charakteristika výrobního podniku
4. Analýza motivace a spokojenosti zaměstnanců
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ, Ivan NOVÝ et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

HORVÁTHOVÁ Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

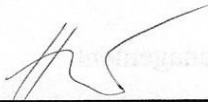
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.**


Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 11.05.2018





doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 11. 5. 2018

.....*Papežová*.....
Jana Papežová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat paní doc. PhDr. Ivě Kirovové, Ph.D. za její cenné rady, trpělivost a odborné vedení mé práce.

Dále bych ráda poděkovala panu Ing. Miroslavu Dedkovi z odboru Lidských zdrojů společnosti OSTROJ a. s. za jeho pomoc, úsilí, připomínky a ochotu při poskytování informací, stejně jako vedoucím zaměstnancům a zaměstnancům dělnických profesí této společnosti za jejich čas, který mé práci věnovali.

Obsah

1	ÚVOD	6
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA MOTIVACE A SPOKOJENOSTI.....	8
2.1	Motivace	8
2.1.1	Zdroje motivace.....	9
2.1.2	Pracovní motivace	11
2.1.3	Teorie pracovní motivace	12
2.1.4	Motivační nástroje.....	14
2.1.5	Překážky v motivaci	16
2.2	Spokojenost	17
3	CHARAKTERISTIKA VÝROBNÍHO PODNIKU	20
3.1	Historie společnosti	20
3.2	Současnost	21
3.3	Věcná příslušnost základních organizačních jednotek	24
3.4	Obecné činnosti základních organizačních jednotek.....	24
3.4.1	Obslužná divize	24
3.4.2	Obchodně – technická divize	24
3.4.3	Obchodně – výrobní divize	25
3.4.4	Odbor.....	25
3.5	Působnost divizí.....	25
3.5.1	Obchodně technická divize Důlní stroje (zkráceně DDS).....	25
3.5.2	Obchodně výrobní divize Kovárna a kalírna (zkráceně DKK)	27
3.5.3	Obchodně výrobní divize Strojírna (zkráceně DSTR)	28
3.5.4	Obchodně výrobní divize Hydraulika (zkráceně DH).....	29
3.5.5	Obchodně výrobní divize Nástrojárna (zkráceně DNAS).....	30
3.5.6	Obslužná divize Nákup a služeb (zkráceně DSN).....	31
3.5.7	Obchodně výrobní divize Galvanovna (zkráceně DG)	32
3.6	Zaměstnanecké výhody	33
3.6.1	Závodní stravování	33
3.6.2	Pracovnělékařské služby	33
3.6.3	Mzdová oblast – systém odměňování	33
3.7	Motivační program zaměstnanců.....	37

3.7.1	Analýza motivační struktury zaměstnanců a zjišťování neshod mezi potřebami společnosti a zaměstnanců	38
3.7.2	Posouzení a schválení opatření ke zlepšení.....	38
3.7.3	Zpracování (aktualizace) motivačního programu	38
3.7.4	Provádění motivačního programu	38
3.7.5	Hodnocení motivačního programu.....	38
3.8	Působnost generálního ředitele (zkráceně GR)	38
3.8.1	Působnost Sekretariátu GR (zkráceně SGR).....	39
3.8.2	Působnost interního auditora (zkráceně IA).....	39
3.9	Působnost odborů	40
3.9.1	Odbor Finance a controlling (zkráceně OFC)	40
3.9.2	Odbor Lidské zdroje (zkráceně OLZ)	40
3.9.3	Odbor Řízení jakosti (zkráceně ORJ).....	40
3.9.4	Odbor Informatika (zkráceně OI).....	41
3.9.5	Odbor Právní vztahy (zkráceně OPV).....	41
3.10	Zásady organizace a kontrolní činnosti v oblasti BOZP	41
3.10.1	Dopravní řád.....	42
3.10.2	Traumatologický plán	42
3.10.3	Vybavení zaměstnanců osobními ochrannými pracovními prostředky, mycími, čisticími a desinfekčními prostředky a pracovními oděvy.....	43
3.10.4	Systém managementu BOZP (HMS)	44
4	ANALÝZA MOTIVACE A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	46
4.1	Galvanovna	46
4.1.1	Systém bezpečné práce „pracoviště elektrolytického pokovení DG“	48
4.2	Dotazníkový průzkum	49
4.3	Proces přípravy dat	51
4.4	Výsledky dotazníku	51
4.4.1	Analýza odpovědí dotazníkového průzkumu	52
4.5	Návrhy a doporučení pro danou společnost	78
5	ZÁVĚR.....	80
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	82
	SEZNAM ZKRATEK.....	84
	SEZNAM TABULEK, OBRÁZKU A GRAFŮ	85

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE CHYBA! ZÁLOŽKA
NENÍ DEFINOVÁNA.

SEZNAM PŘÍLOH **89**

PŘÍLOHY CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.

1 Úvod

Motivace a spokojenost zaměstnanců v jakékoliv firmě jsou velmi důležitými faktory úspěšnosti celé firmy. Pokud jsou zaměstnanci v práci nespokojení, a to ať už např. z toho důvodu, že je daná práce nenaplňuje, že nemají vhodné podmínky pro odvádění kvalitního výkonu, že jim nevyhovuje rozložení pracovní doby, nebo si nerozumí s kolegy, může to mít pro danou firmu mnoho nepříznivých důsledků. Mezi tyto důsledky se řadí např. odvádění nekvalitního pracovního výkonu, nespokojenost zákazníků a jejich odchod ke konkurenci, špatné jméno na trhu s pracovní silou, neloajálnost zaměstnanců, jejich častá fluktuace, neschopnost firmy plnit výrobní kvóty a mnoho dalšího. Stejně tak, pokud zaměstnanci nejsou vhodnými nástroji dostatečně motivovaní pro výkon své práce, svoji práci neodvádí dobře a nechápou vůbec smysl své práce, jsou spíše pro firmu zátěží, než aby byly součástí jejího úspěchu.

Motivovat nespokojené zaměstnance je téměř nemožné, a proto je velmi důležité, aby se každá firma snažila této situaci předcházet a vytvářet takové pracovní podmínky, které budou spokojenost zaměstnanců podporovat od samého začátku. Na pracovní spokojenost má vliv mnoho faktorů od smysluplné náplně práce, přes příjemný pracovní kolektiv a spravedlivého vedoucího pracovníka po vhodné světelné či klimatické podmínky na pracovišti. Pokud firma všechny tyto faktory podchytí a zároveň bude klást velký důraz na výběr vhodných zaměstnanců na jednotlivá pracovní místa, učiní tak velmi důležitý krok ke spokojeným, loajálním a motivovaným zaměstnancům.

Motivace a spokojenost obecně se prolíná celým životem každého člověka, a to nejen tím pracovním, ale i osobním a vzájemně se ovlivňují. Pokud je člověk nespokojený v osobním životě, může se tato jeho nespokojenost přenášet i do pracovního života a naopak. Stejně tak pokud má člověk v osobním životě problémy s motivací k nějaké činnosti a málo co ho dokáže přesvědčit k nějakému konání, velmi pravděpodobně ho bude obtížné motivovat i v zaměstnání. Existuje mnoho nástrojů, kterými mohou firmy své zaměstnance motivovat, jako např. finanční nástroje (odměny, bonusy, provize) nebo nefinanční nástroje (pochvaly, benefity, ocenění před spolupracovníky). Zároveň tyto nástroje mohou být kladné (odměny), nebo záporné (tresty). Na každého člověka (i vzhledem k tomu, na jaké působí pozici) však působí jednotlivé motivační nástroje odlišně, proto je důležité, aby firmy své zaměstnance co nejlépe poznaly a následně odhadly, jaké nástroje na ně budou co nejlépe působit, a ty následně používaly. Pomocí nich poté dosáhnou motivovaných zaměstnanců, kteří budou dobře odvádět svoji práci.

Cílem této bakalářské práce je zjistit názory zaměstnanců zkoumaného podniku na motivační vliv a spokojenost zaměstnanců s následujícími faktory: pracovní prostředí, bezpečnost práce, systém odměňování, možnosti zaměstnaneckých výhod, náplň práce nebo postihy při nekvalitně odvedené práci.

Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V rámci teoretické části je věnován prostor osvětlení pojmů motivace a pracovní spokojenost a jejich dalším důležitým návaznostem, jako jsou např. motivační nástroje, typy a zdroje motivace, motivační teorie, faktory pracovní spokojenosti apod. Teoretická část slouží jako podklad pro následné zpracování praktické části. Podklady pro vytvoření této části jsou čerpány z literárních a jiných zdrojů, které jsou abecedně srovnány v seznamu literatury na konci práce. Při jejich výběru bylo dbáno na jejich odbornost a důvěryhodnost.

2 Teoretická východiska motivace a spokojenosti

Lidské zdroje jsou v rámci firem považovány za jeden z nejdůležitějších zdrojů vůbec, a proto je nezbytné zaměřit se na to, aby zaměstnanci byli ve své práci spokojeni a aby byli dostatečně motivováni pro výkon své práce. Jedině tak mohou firmy dosáhnout úspěchu na trhu, který zahrnuje dostatečný počet zákazníků, spokojené a vracející se zákazníky, určitý podíl na trhu, schopnost držet krok s konkurencí, schopnost dostát svým závazkům k subjektům zainteresovaným na chodu firmy apod.

Ne všechny firmy si však důležitost vlastních zaměstnanců uvědomují – tyto firmy však často nejsou konkurenceschopné, potýkají se s velkou fluktuací zaměstnanců a ani nemývají velké ambice, co se týká nabídnutí přidané hodnoty zákazníkům.

2.1 Motivace

Motivace je velmi často diskutovaným tématem, a to jak v souvislosti s pracovní motivací, tak také v souvislosti s motivací, se kterou se lidé setkávají v běžném, mimopracovním životě, a která je součástí téměř každé lidské činnosti. Ačkoliv si to lidé mnohdy neuvědomují, k veškerému svému jednání a chování jsou nějakým způsobem motivováni.

V návaznosti na pojem motivace je důležité nejprve definovat pojem motiv. Motiv je možné chápat jako vnitřní psychickou sílu, popud nebo pohnutku, která člověka nutí něco vykonat, nebo se nějakým způsobem zachovat. Motiv může být ztotožněn s důvodem, proč se člověk chová právě určitým způsobem a ne jinak (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012). Motiv může být konkrétně definován také tímto způsobem: „*Motiv znamená spouštěcí sílu, popuzující psychickou tendenci osobnosti k odpovídající aktivitě*“ (Cakirpaloglu, 2012, s. 180). Na základě motivu tedy lidé jednají se snahou dosáhnout nějakého cíle, nebo uspokojit nějakou potřebu. Zde je však třeba zdůraznit, že motiv je obecnějším pojmem, než potřeba, neboť motiv je směřováním a tendencí k určitému cíli, zatímco potřeba je jakýsi vnitřní stav, kdy si lidé uvědomují, že mají něčeho nedostatek, nebo přebytek (Cakirpaloglu, 2012). Peters (2015) je toho názoru, že motiv je souborem důvodů, které jsou charakteristické určitou logickou vlastností a že se pojem motivace vlastně vyvinul ze samotného motivu.

Samotný pojem motivace vznikl z latinského slova „movere“, který vyjadřuje pohyb. Armstrong a Taylor (2015, s. 217 - 218) motivaci vysvětlují jako sílu, která ovlivňuje lidi, aby se chovali určitým způsobem. Autoři dodávají, že lidé bývají motivováni právě tehdy, když ví, že určité chování povede k dosažení vytyčeného cíle, nebo že za určité jednání získají odměnu, a to takovou, která dokáže uspokojit jejich potřeby. Bedrnová, Jarošová a Nový (2012) považují motivaci za jednu ze základních, nejzajímavějších a zároveň

nejkomplikovanějších osobnostních substruktur a za podstatnou součást dynamiky osobnosti. I tito autoři, stejně tak, jako Armstrong a Taylor motivaci vnímají jako vnitřní hybnou sílu, která ovlivňuje a orientuje chování člověka. Říčan (2010) k motivaci uvádí, že je velmi úzce spojena s osobností člověka a představuje velmi důležité a mocné síly v jeho životě, které usměrňují jeho chování či organizují prožívání do větších celků.

Jak vyplývá z uvedených definic motivace, mezi odbornými autory na tento pojem panuje shodný názor, a lze tedy shrnout, že motivace představuje sílu nebo pohnutku, která nutí lidi chovat se určitým způsobem. Rozdílné je ale to, do jaké hloubky se autoři touto problematikou zabývají a jak podrobně charakteristiku, typy, zdroje či teorie motivace dále rozpracovávají.

Např. Bedrnová, Jarošová a Nový (2012) poukazují na to, že motivaci je možné vnímat ve třech dimenzích, kterými jsou následující:

- dimenze směru,
- dimenze intenzity,
- dimenze stálosti.

Dimenze směru vyjadřuje orientaci a zaměření člověka, tedy jak se má, nebo naopak nemá chovat, aby dosáhl toho, po čem touží. Dimenze intenzity udává, jak moc člověk po určité věci touží a co je ochoten pro ni udělat. Motivace tak může být velmi intenzivní (člověk „velmi touží“ něco získat), nebo naopak méně intenzivní (člověk by něco „chtěl“, ale pokud by ho to mělo stát velké úsilí, pravděpodobně si za tím nepůjde). S tím souvisí poslední dimenze – dimenze stálosti (perzistence, vytrvalosti). Ta je vyjadřována mírou schopnosti každého člověka překonat určité překážky, které ho mohou potkat při uskutečňování motivované činnosti. Člověk vysoce perzistentní je vůči překážkám imunní a je schopen pokračovat v činnosti s původní intenzitou v nezměněném směru.

Podobnou charakteristiku motivace nabízí i autoři Horváthová, Bláha a Čopíková (2016), kteří za tři dimenze (složky) motivace považují směr, úsilí a vytrvalost, přičemž směr říká, co se daná osoba snaží udělat, úsilí vyjadřuje pílí, s jakou se o to pokouší a vytrvalost dobu, jakou se o to pokouší.

2.1.1 Zdroje motivace

Motivace každého člověka odněkud pochází. Každý je motivován něčím jiným a různé motivační nástroje působí na lidi odlišně. Aby bylo možné pochopit, jaká je motivace lidského chování, bylo třeba definovat základní zdroje motivace, které se týkají každého a mezi které patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotová orientace,
- ideály.

Potřebu je možné definovat jako uvědomění si nedostatku něčeho, co člověk právě nemá, ale potřebuje to. Ve svém životě se lidé neustále potýkají s nějakými nedostatky, které se snaží různými způsoby uspokojovat. Potřeby se dělí na biologické (fyziologické) a sociální (společenské). Biologické potřeby jsou spojené s funkcí lidského těla a zahrnují např. potřebu jíst, pít, spát, dýchat, vyprazdňovat se atd. Sociální potřeby jsou spjaté s nutností vytvářet a udržovat mezilidské vztahy, komunikovat s ostatními lidmi a být v jejich blízkosti. Do této kategorie patří také např. potřeba lásky nebo seberealizace. Pokud si tedy člověk uvědomí nějaký nedostatek, snaží se ho nějakým způsobem vyřešit a potřeba tak působí jako základní zdroj motivace, která vede k vyvinutí činnosti, jejímž cílem je uspokojení vzniklé potřeby (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012).

Návyky představují činnost, kterou lidé dělají v určitých situacích automaticky a opakovaně. Vytváří si z nich stereotypy, v rámci kterých se chovají vždy stejně a dalo by se říci, že aplikují naučené vzorce chování. Návyky mohou vznikat jak výchovou v raném dětství, tak také v průběhu života v dospělosti. Dalším zdrojem motivace jsou zájmy. Zájem je charakterizován jako trvalejší zaměření člověka na určitou činnost, předmět či soubor jevů, které opakovaně vykonává pro své potěšení. Zájmy mohou být ze všech možných oblastí lidské činnosti – např. sportovní zájmy (hokej, volejbal, fotbal, plavání), umělecké zájmy (ochotnické divadlo, kroužek keramiky, malování), sběratelské zájmy (sběr známek, pohledů) či hudební zájmy (hraní na hudební nástroj, studium historie hudby) apod. Zájem je tedy chápán také jako zvláštní druh motivu, který člověka aktivuje – motivuje k vykonávání jeho oblíbené činnosti (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012).

Neméně důležitým zdrojem motivace jsou hodnoty a hodnotová orientace jedince. Každý člověk, vzhledem ke své povaze, k výchově, prostředí, ze kterého pochází a vzhledem k situacím, které v životě zažil, vyznává určité hodnoty. Hodnotou pro člověka může být v podstatě cokoliv, co vychází z kontextu jeho osobního života. Existují však obecně platné hodnoty, kam se řadí např. zdraví, rodina, láska, přátelství, vzdělání, společenské postavení, uznání, peníze, úspěch, svoboda či pravda. Každý člověk má tyto hodnoty jinak uspořádané a různým hodnotám přisuzuje rozdílnou váhu a význam. Podle toho je poté také motivován

k různým činnostem, které mu pomáhají jeho hodnoty naplnit (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012). Např. člověk, který bude mít ve svém hodnotovém žebříčku na prvním místě peníze, bude motivován pobývat co nejdéle v práci a neustále vymýšlet nové způsoby, jak se co nejjednodušeji a nejefektivněji dostat k velkým finančním obnosům. Naopak člověk, pro něhož má největší hodnotu rodina, je motivován k tomu, aby co nejvíce času trávil doma s rodinou, jezdil s dětmi na výlety, aktivně se podílel na jejich výchově apod.

V neposlední řadě jsou zdrojem motivace ideály, které jsou definovány následovně: „*Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje*“ (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, s. 232). Ideálem, který se daný člověk snaží napodobit, nebo ho dosáhnout, může být např. vzhled, chování, životní cíl, způsob práce či rodinné uspořádání. Některým ideálům se lidé mohou přiblížit, nebo jich dosáhnout a jiné mohou sloužit pouze jako motivace, ačkoliv jich člověk nikdy nedosáhne.

Ať už jsou tedy zdrojem motivace potřeby, návyky, zájmy, hodnoty nebo ideály, mohou člověka ponoukat nejenom k vykonávání pozitivních činností, ale pochopitelně také k takovým, které mají vliv na lidské zdraví, psychiku nebo vyrovnanost.

2.1.2 Pracovní motivace

Motivace je velmi důležitá pro produktivitu, odpovědnost a pracovní nasazení zaměstnanců (Urban, 2013). Pracovní motivací je rozuměn přístup člověka k práci a jeho ochota pracovat (Tureckiová, 2004). Každý člověk je motivován něčím jiným, motivace je tedy do určité míry individuální, neboť co motivuje jednoho pracovníka, nemusí motivovat jiného (Urban, 2013). Pracovní motivaci je možné rozdělit na dva typy: vnitřní a vnější motivaci. Vnitřní motivace pochází z práce samotné a pracovník je vnitřně motivovaný pro výkon své práce tehdy, pokud má pocit, že je jeho práce důležitá, zajímavá, umožňuje mu využívat své zkušenosti a znalosti a poskytuje mu odpovídající volnost při rozhodování (Armstrong, Taylor, 2015). Vnitřní motivace bývá také některými autory nazývána jako intrinsická motivace. Tato motivace může působit dlouhodobě pouze za předpokladu, že existuje souvislost mezi vnitřními podněty pracovníka a cíli firmy. Za běžné faktory vnitřní motivace jsou považovány např. dostatečná míra odpovědnosti, obsahově zajímavá práce, možnost rozšiřovat své znalosti a schopnosti, uznání apod. (Daigeler, 2008). Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) dodávají, že za intrinsicky motivující práci je možné považovat takovou, která dokáže uspokojit vyšší potřeby pracovníka, jako jsou např. sebeúcta, úspěch nebo potřeba seberozvoje. Pokud člověk

takovou práci vykonává, je v zaměstnání spokojenější, přičemž jeho spokojenost se přenáší i do jeho osobního života, je k firmě loajálnější a podává lepší výkony.

Vnější motivace přichází z okolního prostředí (od vedení) a aktivuje se pomocí odměn a trestů. Odměny mohou nabývat podobu pochval, povýšení, finančního ohodnocení, navýšení mzdy, uznání před spolupracovníky apod. Tresty jsou zastupovány např. veřejnou kritikou, snížením platu, odebráním určitých zaměstnaneckých výhod atd. Odměny a pochvaly sice mají jednoznačný účinek na vnější motivaci zaměstnanců, ale většinou nepůsobí dlouhodobě tak, jako vnitřní motivátory (Armstrong, Taylor, 2015). Vnější motivace je nazývána také jako extrinsická motivace a pracovníci jsou takto motivováni tehdy, pokud vedení firmy vytváří pro své pracovníky vhodné pracovní prostředí s optimálními pracovními podmínkami, pracovní prostředí se snaží neustále zkvalitňovat a ubezpečuje zaměstnance, že jsou velmi důležitým podnikovým zdrojem (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016). Vzhledem k tomu, že vnější motivace nepůsobí dlouhodobě, je třeba neustále pracovníkům dávat podněty k této motivaci, přičemž za hlavní podněty extrinsické motivace jsou považovány tyto: peníze, postavení, privilegia, jistota zaměstnání či pracovní podmínky (Daigeler, 2008).

2.1.3 Teorie pracovní motivace

V souvislosti s pracovní motivací vzniklo několik teorií, které se na tuto problematiku dívají z různého úhlu pohledu. Jejich smyslem bylo a je poskytnout managementu firem vhodné nástroje, které by mohli úspěšně využívat pro co nejefektivnější motivování pracovníků. Mezi nejznámější teorie pracovní motivace patří teorie potřeb A. Maslowa, Dvoufaktorová teorie F. Herzberga a Mc Gregorova teorie X a Y. Obecně se teorie pracovní motivace dělí na teorie zaměřené na obsah a proces. Zvláštní místo poté ještě má teorie instrumentality od Taylora. Do teorií zaměřených na obsah se řadí výše zmíněná teorie lidských potřeb, teorie ERG, teorie manažerských potřeb a dvoufaktorová teorie. Do teorií zaměřených na proces patří expektační teorie, teorie cíle a teorie spravedlnosti. Pro účely této práce budou charakterizovány pouze vybrané teorie pracovní motivace.

Teorie potřeb A. Maslowa

Abraham Maslow byl americký psycholog, který předpokládal, že potřeby, které jsou uspokojovány prací, jsou uspokojovány postupně a mají tak hierarchickou povahu. Potřeby, které jsou na vyšší úrovni – jsou v hierarchii postaveny výše - jsou uspokojovány většinou až poté, co jsou uspokojeny potřeby z nižší úrovně hierarchického uspořádání. Maslow tyto potřeby rozdělil do pěti následujících skupin:

- potřeby fyziologické,

- potřeby jistoty,
- potřeby sociální,
- potřeby uznání,
- potřeby seberealizace.

Fyziologické potřeby jsou takové, které člověk musí uspokojovat, aby vůbec mohl přežít - spánek, jídlo, pití, vzduch (Urban, 2017). Pokud budou tyto potřeby převedeny do oblasti pracovní motivace, na této úrovni se jedná o mzdu, která pomáhá fyziologické potřeby uspokojovat (Wagnerová, 2008).

Potřeba jistoty vyjadřuje potřebu člověka cítit se bezpečně, mít své zázemí, chovat se podle určitého řádu a být v bezpečí i co se týká fyzické stránky. Potřeby jistoty a bezpečí v pracovním životě zajišťují vhodné pracovní podmínky a prostředí pracoviště. Sociální potřeby a s nimi související potřeby přátelství, sounáležitosti či společenského přijetí souvisí s tím, že člověk je tvor společenský a pro svůj život nutně potřebuje lidský kontakt. Tyto potřeby dokáže mimo jiné uspokojit sociální kontakt na pracovišti a příjemná atmosféra v pracovním kolektivu. Pro každého člověka není důležitý pouze kontakt s druhými lidmi, ale také to, zda ho uznávají, respektují, zda jeho názory berou vážně, váží si ho a prokazují mu určitou pozornost. Pokud je uspokojena potřeba uznání, lidé se cítí být více sebevědomí, a mohou tak např. získat lepší pracovní pozici ohodnocenou vyšší finanční odměnou, než jakou vykonávali doposud. Na vrcholu hierarchie potřeb je potřeba seberealizace, která vyjadřuje touhu a snahu člověka neustále své schopnosti a znalosti zdokonalovat, získávat nové zkušenosti, co nejvíce naplňovat svůj potenciál a dosáhnout toho, o co se člověk celý život snaží (Urban, 2017; Wagnerová, 2008).

Z teorie potřeb A. Maslowa vyplývá, že pracovní motivace je ovlivňována zejména těmi potřebami, které jsou neuspokojené, neboť pokud dojde k uspokojení určité potřeby pracovníka, přestává ho již dále motivovat. Jedná se především o potřeby sociologické, sociální a potřeby jistoty, tedy 1. – 3. úroveň. Výjimku tvoří potřeby seberealizace a uznání, tedy 4. a 5. úroveň, které není možné nikdy naplno uspokojit – lidé mají tendenci si klást neustále další a vyšší cíle. Je však třeba také zdůraznit, že tato teorie nemusí platit pro každého pracovníka, a to z toho důvodu, že někteří setrvávají u nižších potřeb i po jejich naplnění a nejsou motivováni uspokojovat si potřeby vyšší úrovně (Urban, 2017).

Dvoufaktorová teorie F. Herzberga

Frederick Herzberg byl americký psycholog, který poprvé formuloval dvoufaktorovou teorii motivace, která bývá některými odbornými autory nazývána také jako Motivačně hygienická

teorie nebo teorie motivátorů a hygienických faktorů. Tato teorie se odráží od tvrzení F. Herzberga, že na pracovní spokojenost a motivaci pracovníků mají vliv dvě skupiny faktorů, kterými jsou faktory vnější – hygienické faktory, nebo také dissatisfaktory a faktory vnitřní – motivátory, které jsou nazývány také jako satisfaktory. Rozdíl mezi těmito faktory spočívá v tom, že hygienické faktory, pokud je zaměstnanci hodnotí pozitivně, u pracovníků nevzbuzují pracovní nespokojenost, avšak na motivaci nemají příliš velký vliv. Pracovníci je tedy považují za něco přirozeného a samozřejmého. Pokud však dojde k jejich narušení a začnou vykazovat nepříznivý stav, dochází k pracovní nespokojenosti zaměstnanců a stejně tak mohou negativně zapůsobit na jejich motivaci. Konkrétně se tedy hygienické faktory týkají kontextu samotné práce a jedná se o takové faktory, jako jsou např. pracovní podmínky, vztahy na pracovišti a vztahy s nadřízenými, pracovní řády, směrnice, které je nutné dodržovat, mzdy apod. Motivační faktory souvisí s obsahem práce a je to např. míra samostatnosti a odpovědnosti, povýšení, úspěch, pochvala, práce samotná, možnosti osobního růstu a zvyšování platu apod. (Srpová, Řehoř, 2010). Jejich motivační vliv je podmíněn hodnotami a potřebami zaměstnanců.

Za důležité závěry, které vyplývají z této teorie, lze považovat skutečnost, že odstranění důvodů nespokojenosti pracovníků nemusí nutně automaticky vést k navýšení jejich motivace (Urban, 2017a).

2.1.4 Motivační nástroje

Existuje mnoho motivačních nástrojů, pomocí kterých mohou manažeři docílit toho, aby pracovníci vykonávali svoji práci dobře. V každé firmě a v každém pracovním prostředí je však možné a vhodné využívat jiné motivační nástroje s tím, že zpravidla má největší účinek kombinace jednotlivých motivačních nástrojů. Bednář (2013) tyto nástroje dělí na nástroje ekonomické motivace a nástroje sociální a psychologické motivace. Za nástroje ekonomické motivace považuje především peníze, a to v podobě fyzické odměny, dárku, benefitu apod. Nástroje sociální a psychologické motivace jsou poté tzv. nástroje nefinančního charakteru, kterými jsou pochvala, flexibilní nastavení začátku pracovní doby, parkovací místo u vchodu do budovy a jiné.

Stejně tak, jako se různé motivační nástroje hodí pro různé firmy, i jednotliví pracovníci jsou více, či méně motivovaní rozdílnými motivačními nástroji. Urban (2013) upozorňuje na to, že motivační nástroje je vhodné rozlišovat podle toho, zda vychází z vnitřních, nebo vnějších faktorů motivace. Pracovníci, u kterých převažuje vnější motivace, se zaměřují na to, jakou dostanou odměnu za odvedený pracovní výkon, jakou dostanou odměnu za práci vykonanou

navíc apod. Aby byla posílena motivace těchto pracovníků, je důležité, aby jim jejich nadřízení jasně stanovili, jaké pracovní úkoly mají vykonávat a co se od nich očekává, seznámili je s tím, jaké odměny mohou za svoji práci očekávat, umožnili jim co nejvíce ovlivňovat výsledky své práce a provázali jednotlivé odměny s jejich výkonem. Dalo by se říci, že finanční motivace je velmi silná a působí na mnoho pracovníků. Jsou ale i tací pracovníci, kteří jsou ovlivňováni spíše vnitřními faktory. Mezi vnitřní faktory motivace je považováno uznání, možnost vykonávat zajímavou práci a uplatnit své schopnosti, možnost získávat nové zkušenosti apod. (Urban, 2013).

Obecně lze tedy rozdělit motivační nástroje na nástroje finanční a nefinančního charakteru. Do finančních nástrojů se řadí odměna za práci, firemní sociální dávky a podíl na výsledku hospodaření. Nefinanční nástroje zahrnují možnosti dalšího vzdělávání, pracovní postup, regulaci pracovní doby, podnikové klima nebo styl řízení (Wöhe, Kislingerová, 2007).

- Finanční motivační nástroje
 - Odměna za práci
 - Firemní sociální dávky
 - Podíl na výsledku hospodaření
- Nefinanční motivační nástroje
 - Další vzdělávání
 - Pracovní postup
 - Regulace pracovní doby
 - Náplň práce
 - Podniková atmosféra
 - Styl řízení

Odměna za práci představuje nejdůležitější nástroj motivace pracovníků. Cílem odměňování je získat a co nejdéle si udržet kvalitní pracovníky. Odměna by měla být spravedlivá vůči ostatním pracovníkům a i vůči odvedené práci. Odměna za práci se zpravidla skládá ze základní mzdy, která může být tarifní, nebo smluvní, dále ze složky, která je vázaná na osobní schopnosti zaměstnanců (tzv. osobní ohodnocení), motivační (výkonové) složky (např. podíl na zisku), mzdových příplatků (např. práce o víkendech, ve ztížených pracovních podmínkách atd.) a zaměstnaneckých výhod (Urban, 2013).

Firemní sociální dávky mohou být zaměstnancům poskytovány formou finančních příspěvků na stravování, na bydlení nebo na důchodové spoření. Může se jednat také o služby firemních zařízení, jako jsou jesle, školky, sportovní zařízení, tábory pro děti apod. Podíl na výsledku

hospodaření nabývá různých forem – výplata v hotovosti, kapitálová účast, opce na kapitálové účasti a může být pro mnohé zaměstnance významným motivačním faktorem (Wöhe, Kislingerová, 2007).

Nefinanční motivační nástroje musí přihlížet k individuálním potřebám zaměstnanců. Pro mnoho zaměstnanců je velmi motivující, pokud mají možnost dalšího dodatečného vzdělávání či pracovního postupu. Kromě motivace tyto nástroje ovlivňují i angažovanost zaměstnanců a jejich loajalitu a oddanost k firmě a jsou velmi důležité pro talentované pracovníky. Konkrétními nástroji pro rozvoj vzdělávání jsou např. mentoring, rotace práce, účast na řešení významných projektů nebo development centra (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Dalšími nefinančními motivačními nástroji je možnost regulace pracovní doby a náplň práce. Náplň práce již byla zmíněna v předchozích kapitolách – čím je obsah práce zajímavější, čím více mohou pracovníci uplatňovat své znalosti a zkušenosti, tím je tato práce pro ně uspokojivější a motivující. Regulace pracovní doby může nabývat podoby posunu začátku, nebo konce pracovní doby s tím, že je třeba dodržet délku pracovní doby.

Podnikové klima představuje nejen vhodné pracovní podmínky, ale také úroveň vztahů mezi spolupracovníky, nebo pracovníky a jejich nadřízenými. Pokud jsou vztahy v podniku špatné, nejsou dobré ani výkony jednotlivých pracovníků, proto se musí vedení podniku snažit o to, aby vztahy na pracovišti byly optimální. Styl řízení je chápán jako vzor jednání nadřízeného s jeho podřízenými. Stylů řízení je několik, od autoritativního po demokratický styl, přičemž vždy je důležité zvolit takový styl řízení, který je vhodný vzhledem k vykonávané činnosti - např. v umělecké sféře není vhodný autoritativní styl (Wöhe, Kislingerová, 2007).

2.1.5 Překážky v motivaci

Jak již bylo řečeno, v různých organizacích jsou využívány různé způsoby motivace. Každý vedoucí pracovník by se měl nejprve snažit svého podřízeného poznat a poté využít takových nástrojů, které budou pro něj nejvhodnější a povedou ho k podávání požadovaných pracovních výkonů.

Při motivování pracovníků by měly být dodržovány určité zásady, kterými jsou tyto: pracovníci jednají podle toho, jak jsou motivováni – zda a jak jsou odměňováni, nebo sankcionováni; odměna má svůj význam a je nejúčinnější zejména tehdy, pokud přichází co nejdříve po konání; sankce, které zaměstnancům hrozí, by měly být reálné. Pokud nejsou tyto zásady dodrženy, může následně dojít k selhání motivace, kdy pracovníci nepodávají požadovaný výkon. K tomu může docházet tehdy, pokud zaměstnanci za svoji práci nedostávají žádnou odměnu, jsou odměňováni za to, že neplní své pracovní povinnosti, jsou

trestání tehdy, když své pracovní úkoly vykonávají správně, nebo pokud nejsou za nesplnění úkolu potrestáni (Urban, 2013).

Lidé mohou být demotivováni nejenom přičiněním vedoucích pracovníků, ale také z důvodu vlastních pocitů a vlastního špatného uspořádání priorit a postupů. Jedním z důvodů je nedostatek sebedůvěry, kdy si člověk sám sobě nevěří a nevěří v to, že nějaká činnost má smysl a že se mu podaří. Někteří lidé mají tendenci neustále se vracet ke svým minulým neúspěchům a tím ovlivňují i své současné uvažování o aktuální činnosti. V tomto případě je důležité zaměřit se na pozitivní myšlení a uvědomit si, čeho již člověk dosáhl, jaké má přednosti a co je jeho silnou stránkou. Druhým důvodem demotivace bývá nejasné stanovení cílů, roztržštěná pozornost na více aktivit s tím, že si lidé nestanoví priority v tom, čeho a jakým způsobem chtějí dosáhnout. V tomto ohledu je důležité stanovit si jasný a hmatatelný cíl, kterého je reálně dosáhnout. Tyto faktory demotivace neplatí pouze v pracovním životě, ale také v tom osobním (Urban, 2008).

2.2 Spokojenost

Spokojenost je subjektivním pocitem, který je možné vyjádřit jako subjektivní prožívání reality, se kterým jsou spojeny emoce, hodnoty a postoje člověka. Obecně je spokojenost vnímána jako míra vyrovnaní se s životními okolnostmi (Kocianová, 2010). Projevuje se jak v osobním, tak také v pracovním životě. Co se týká definice pracovní spokojenosti, tak v té se většina odborných autorů shoduje, neboť jí definují velmi podobně. Např. autoři Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) jsou toho názoru, že pracovní spokojenost (spokojenost s prací) říká, jak jsou lidé spokojeni se svojí prací a pracovním prostředím, ve kterém působí. Vyjadřuje pocity a postoje k práci – pokud jsou negativní, pracovník je nespokojený a naopak. Laufer (2008) vychází z dvoufaktorové teorie F. Herzberga a připomíná, že pokud hygienické faktory nabývají příznivých hodnot a spojí se s nimi vhodné motivátory, jsou takto vytvořeny optimální předpoklady pro pracovní spokojenost.

Wagnerová (2008) se domnívá, že pro zajištění spokojenosti toho kterého pracovníka mu stačí nabídnout poměrně vysoký plat, spravedlivě nastavit mzdový systém, zajistit přiměřenou míru kontroly pracovního tempa a participující management a umožnit zaměstnanci sociální interakci s ostatními kolegy. Dodává však, že stejně jako motivace, je i pracovní spokojenost do jisté míry závislá na tom kterém člověku a na jeho potřebách a očekáváních. S tímto tvrzením souhlasí i Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) a dokládají to na následujícím příkladu: pokud budou vedle sebe na stejném místě pracovat dva pracovníci, budou mít obdobné pracovní podmínky, budou stejně odměňováni a vedoucí budou s jedním

pracovníkem jednat stejně jako s druhým, nemusí dosahovat stejné úrovně pracovního uspokojení, neboť každý z nich má různou skladbu svých potřeb a různě nastavený práh vnímavosti těchto potřeb.

Pracovní spokojenost má návaznost na další faktory, jako např. na nízkou fluktuaci – čím více je pracovník spokojený, tím méně často absentuje v práci a nemá důvod měnit zaměstnavatele (Wagnerová, 2008). Důležité je také zmínit vztah motivace a pracovní spokojenosti. Váchal a Vochozka (2013, s. 311) říkají, že: „*Je-li motivace zaměstnanců nezbytná pro růst jejich výkonu, pak spokojenost je velmi často předpokladem jejich účinné motivace.*“

Na pracovní spokojenost mají vliv faktory, kterými se již zabýval F. Herzberg ve své dvoufaktorové teorii. Mezi tyto faktory patří např. různorodá a zajímavá práce, průhledná personální politika a dobře propracovaná organizační struktura podniku (každý ví, jaké jsou jeho pravomoci, jaká je náplň a smysl jeho práce), jasné stanovení cílů práce, jistá míra autonomie, která spočívá v kontrole nad vlastní prací, dobré finanční ohodnocení, možnost využívat své schopnosti a znalosti při výkonu práce, dobré mezilidské vztahy na pracovišti a to jak se spolupracovníky, tak také s nadřízenými, bezpečnost vykonávané práce apod. Na druhé straně stojí faktory, které snižují pracovní spokojenost a vytváří pracovní nespokojenost. Mezi ně je možné zařadit: práci v časovém stresu, nejasně definované úkoly a cíle, nesplnitelné cíle, špatné vztahy na pracovišti, velká pracovní zátěž, které neodpovídá finančnímu ohodnocení, velmi časově náročná práce, která nepříznivě zasahuje do osobního života, nevhodné pracovní podmínky apod. (Kociánová, 2010).

V odborné literatuře je často diskutován vztah pracovní spokojenosti a výkonnosti. K této problematice Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) spokojený pracovník nemusí být nutně výkonný a velmi výkonný pracovník nemusí být nutně spokojený. Na závěr k této problematice uvádí tři možné vztahy výkonu a pracovní motivace:

- pracovní úspěchy vedou ke spokojenosti,
- pracovní spokojenost vede k výkonu
- pracovní spokojenost a výkon mají oboustranný vztah závislosti, který je zprostředkovaný třetí proměnnou.

Vzhledem k tomu, že je spokojenost s prací velmi důležitým faktorem pro zvyšování produktivity, zodpovědnosti nebo také pro zlepšování kvality zákaznického servisu, je důležité alespoň jednou do roku měřit tuto spokojenost. Měření spokojenosti může být prováděno pomocí dotazníků, nebo rozhovorů s vhodně zvoleným nadřízeným. V rámci tohoto měření je vhodné zjišťovat, zda jsou zaměstnanci přesvědčeni o tom, že vykonávají

práci, která má smysl, zda od svého týmu a od svého nadřízeného dostávají potřebnou podporu, zda jsou celkově spokojeni s podnikem a jeho vizí, či zda mají pro výkon své práce přístup k potřebným informacím. Snahou měření spokojenosti je udržet si ty zaměstnance, kteří jsou k podniku loajální a kteří mají o práci v podniku dlouhodobý zájem (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Ačkoliv je spokojenost zaměstnanců velmi důležitá pro firmy, pro jejich celkovou výkonnost a úspěšnost na trhu, v posledních letech se ukazuje, že “pouze“ spokojenost není dostačující stav, ale je důležité, aby zaměstnanci byli pro práci v dané firmě zcela oddáni a neuvažovali o tom, že by v budoucnu chtěli změnit své místo a zaměstnavatele. Tuto oddanost nebo také angažovanost je možné definovat jakožto psychický stav, kdy samotní pracovníci mají zájem na úspěchu firmy jako celku a nezajímá je pouze jejich osobní uspokojení z práce. Oddaní a angažovaní pracovníci jsou ochotní podávat takové pracovní výkony, které přesahují běžné pracovní nasazení (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

3 Charakteristika výrobního podniku

Společnost OSTROJ a.s. má sídlo ve městě Opava. Je významným výrobcem sortimentu důlních zařízení pro všechny podmínky dobývání v hlubinných dolech a dalších strojírenských produktů s více než 60-ti letou tradicí výroby a rovněž je schopna „na klíč“ kompletně vybavit poruby včetně odtěžení metodou long wall, která usnadnila těžbu uhlí. Tato společnost je jediná celé v České republice a nemá žádné pobočky.

Společnost OSTROJ a.s. klade kvalitu na první místo, vlastní certifikáty ISO 9001, VDA 6.1, ISO 3834-2, DIN 18800-7, EN 1090. Zabývá se životním prostředím viz. certifikát ISO 14001 a nezapomíná ani na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, viz OHSAS 18001. Díky vývojovým možnostem je schopna vyjít vstříc individuálním požadavkům zákazníků, a proto důlní zařízení z OSTROJe provádí těžbu po celém světě.

3.1 Historie společnosti

Původním názvem společnosti byly Eduard Tatzel - opavská strojírna a slévárna, které vznikly v roce 1878.

Dále v roce 1945 došlo k ustanovení národní správy této firmy a zahájení poválečné obnovy podniku s výrobním programem řemenice, ozubená kola, důlní průmyslová čerpadla. Následně o rok později vznikl n.p. Sigma pumpy, závod Tatzel Opava.

V lednu roku 1948 byla schválena výstavba nového závodu na Těšínské ulici a dne 28. srpna byl slavnostně položen základní kámen.

Rok na tuto slavnostní událost byla v lednu zaregistrována ochranná známka OSTROJ pro Ostravskou strojírnou a slévárnu, dříve Elbertzhagen a Glassner. V květnu byl změněn název firmy na OSTROJ, n.p. Ostrava.

Do OSTROJe n.p. byl v roce 1950 začleněn závod Tatzel, sídlem firmy se stalo město Opava. Dalším významným obdobím se stal rok 1977, kde se OSTROJ stal koncernovým podnikem Ostravsko-karvinských dolů. V roce 1989 se OSTROJ stal státním podnikem.

Až 1. května 1992 vznikla akciová společnost OSTROJ Opava.

Roku 1993 – 1994 byla společnost prodána v kupónové privatizaci.

Roku 1999 došlo ke stabilizaci akcionářské struktury, rozhodující balík akcií získal jediný akcionář.

Od 1. srpna 2005 byl změněn obchodní název společnosti na OSTROJ a.s. a realizace nové podoby loga společnosti.

V roce 2009 proběhla výstavba nových hal divize Důlní stroje a divize Nástrojárna. O dva roky později roku 2011 proběhla rekonstrukce výrobních hal na divizi Strojírna, divizi

Hydraulika a divizi Kovárna a kalírna. Roku 2013 proběhla modernizace administrativní budovy.

OSTROJ a.s. byla udělena cena hejtmana Moravskoslezského kraje za společenskou odpovědnost a cenu Exportér roku, kterou dostala v roce 2014. Nejnovější významná událost se stala roku 2015 výstavbou nové výrobní haly divize Nástrojárna.

3.2 Současnost

Posláním společnosti OSTROJ a.s. je naplňování očekávání zákazníků a ctižádosti jejich zaměstnanců. V rámci své vize chce společnost své výrobky uplatnit po celém světě, jejich hodnoty spočívají v rychlosti a flexibilitě, týmové práci, komunikaci uvnitř i mimo, profesionalitě i selském rozumu, jednoduchosti, v trvalé kvalitě práce a v neposlední řadě i v sebevzdělávání a ve zvyšování kvalifikace pracovníků.

Motto společnosti OSTROJ a.s. je: *„Naše síla ve Vašich rukou. Lidé, jejich vzdělanost a permanentní pracovní příprava, jejich pracovní zkušenost, lidé a hlavně lidé jsou a v nejbližší etapě zůstanou naším nejvýznamnějším konkurenčním trumfem“.*

Základní údaje

Obchodní firma:	OSTROJ a.s.
Právní forma:	akciová společnost
Zakladatel:	Eduard Tatzel
Klíčoví lidé:	Vladimír Trochta (statutární ředitel a předseda správní rady)
Oblast činnosti:	strojírenství
Produkty:	důlní stroje
Obrat:	2,069 mld. Kč (2013)
Základní kapitál:	765 mil. Kč (2015)
Sídlo:	Těšínská 1 586/66, 746 41 Opava
IČO:	45193681
DIČ:	CZ45193681
Dceřiné společnosti:	Technické laboratoře Opava (100%) Ostroj Colombia (100 %, Kolumbie)

Jedním z hlavních úkolů OSTROJ a.s. je uspokojování potřeb zaměstnanců. Za tímto účelem je předkládán pracovníkům každé dva roky dotazník, který obsahuje širokou škálu dotazů, které zohledňují problematiku bezpečnosti, pracovního prostředí, finančního ohodnocení, sociální aj. Na základě jeho vyhodnocení je pak stanovena řada opatření včetně určení reálných termínů plnění. Je nezbytné zdůraznit, že se vždy provádí hodnocení dotazníků z minulých období, kde se konstatuje plnění, respektive neplnění přijatých závěrů. Dotazník sestavuje odbor Lidských zdrojů, dělníkům je podáván písemnou formou, TH a MN je v elektronické podobě.

Tabulka 3.1: Počet zaměstnanců k 1. 1. 2018

Dělnické profese	643
Technické profese	307
Celkem	950

Zdroj: Interní materiály firmy OSTROJ, a.s.

Fluktuace všech zaměstnanců v %

OSTROJ a.s. se v současné době potýká s dlouhodobým nedostatkem zaměstnanců, což je patrné i z množství inzerátů na webu, zvláště ve strojírenských profesích. V posledních 1-2 letech je nedostatek potřebných pracovníků na trhu práce téměř ve všech profesích.

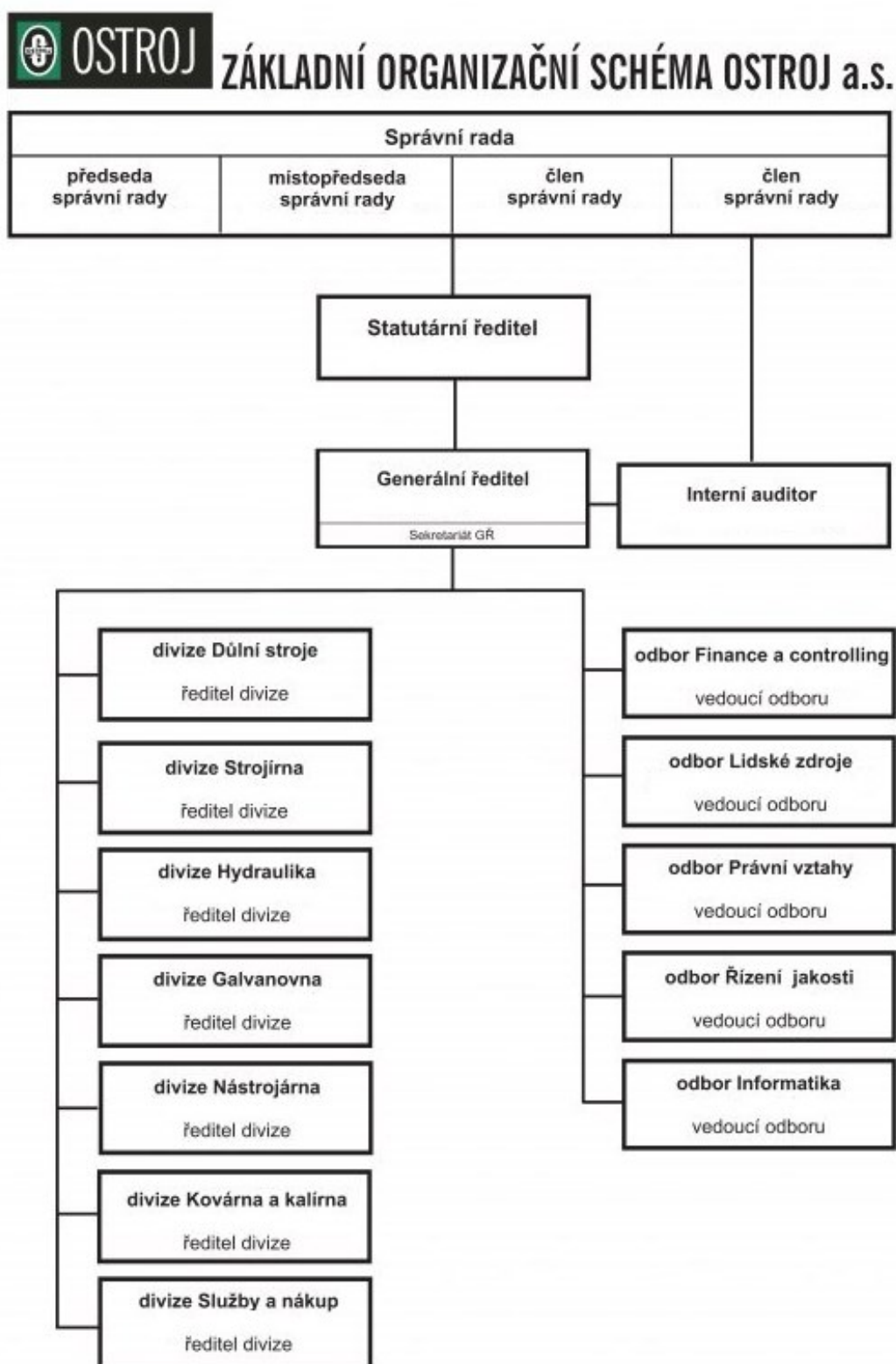
Tabulka 3.2: Fluktuace zaměstnanců

OSTROJ a.s.	Skutečná	Upravená
2013	10,32	2,29
2014	11,23	5,03
2015	10,59	3,53
2016	10,23	5,32
2017	10,94	5,31

Zdroj: Interní materiály firmy OSTROJ, a.s.

Fluktuace upravená = (počet odchodů - důchodci, mateřské a rodičovské dovolené, organizační změny) / průměrný počet zaměstnanců

Obrázek 3.1: Organizační schéma OSTROJ a.s.



Zdroj: Interní materiály firmy OSTROJ, a.s.

3.3 Věcná příslušnost základních organizačních jednotek

Činnost společnosti je rozdělena do jednotlivých základních organizačních jednotek. Pokud Organizační řád nevymezuje přesně a jednoznačně příslušnost pro výkon určité činnosti, vyřizuje ji základní organizační jednotka, která obvykle provádí příbuzné úkoly. Některé činnosti, které nejsou začleněny do základních organizačních jednotek a jsou pro chod společnosti nezbytné nebo z rozhodnutí správní rady, statutárního ředitele či generálního ředitele, jsou zajišťovány formou externích služeb. Zabezpečením těchto činností je pověřena zpravidla základní organizační jednotka, která má příbuzné poslání nebo dle rozhodnutí generálního ředitele.

3.4 Obecné činnosti základních organizačních jednotek

Každá základní organizační jednotka společnosti vykonává odborné činnosti, jejichž výsledkem je soubor jeho informačních a hmotných výstupů, pro jejichž výkon byl především ustaven.

Mimo tyto činnosti každá základní organizační jednotka na kterémkoli stupni organizace v rozsahu své působnosti provádí tyto činnosti:

- Obslužná divize
- Obchodně – technická divize
- Obchodně – výrobní divize
- Odbor

3.4.1 Obslužná divize

Je to základní organizační jednotka, která výhodně centralizuje obslužné činnosti pro snižování nákladů ve společnosti, připravuje návrh ročního podnikatelského plánu a pětiletého strategického podnikatelského záměru řízené základní organizační jednotky, odpovídá za hospodářské výsledky dané základní organizační jednotky a za kvalitu procesů služeb pro potřeby celé společnosti a dané divize a odpovídá za majetek, se kterým daná základní organizační jednotka hospodaří, odpovídá za metodické řízení všech procesů ve své působnosti, rozhoduje o běžných operativních záležitostech.

3.4.2 Obchodně – technická divize

Zajišťuje v rámci dané oblasti výrobků a služeb marketing, obchod, vývoj a konstrukci, expedici a servis, připravuje návrh ročního podnikatelského plánu a pětiletého strategického podnikatelského záměru řízené základní organizační jednotky, odpovídá za hospodářské výsledky, kvalitu výrobků, služeb a procesů dané základní organizační jednotky a odpovídá

za majetek, se kterým daná základní organizační jednotka hospodaří, odpovídá za metodické řízení všech procesů ve své působnosti, rozhoduje o běžných operativních záležitostech.

3.4.3 Obchodně – výrobní divize

Zajišťuje v rámci dané oblasti výrobků a služeb marketing, obchod, vývoj a konstrukci, technologii, výrobu, meziperační a výstupní technickou kontrolu, expedici a servis, připravuje návrh ročního podnikatelského plánu a pětiletého strategického podnikatelského záměru řízené základní organizační jednotky, odpovídá za hospodářské výsledky, kvalitu výrobků, služeb a procesů dané základní organizační jednotky a odpovídá za majetek, se kterým daná základní organizační jednotka hospodaří, odpovídá za metodické řízení všech procesů ve své působnosti, rozhoduje o běžných operativních záležitostech.

3.4.4 Odbor

Je to základní organizační jednotka, která výhodně centralizuje obslužné činnosti pro snižování nákladů ve společnosti, připravuje návrh ročního plánu základní organizační jednotky, odpovídá za řízení nákladů dané základní organizační jednotky, kvalitu procesů a služeb pro potřeby celé společnosti a dané základní organizační jednotky, odpovídá za metodické řízení všech procesů ve své působnosti, rozhoduje o běžných operativních záležitostech.

3.5 Působnost divizí

Podnik má celkem 7 divizí. Každá divize má jiné organizační schéma, různý počet zaměstnanců. Každá divize se zaměřuje na něco jiného. V návaznosti na tuto skutečnost a na druhu vykonávané práce můžeme hovořit o divizích s vyšší technickou úrovní, které jsou vybaveny novými, tzv. chytrými automatizovanými stroji, kde záleží, aby pracovník správně zadal zadání a příslušné parametry pro určenou výrobu a naopak divize, kde převládá manuální práce pracovníků.

3.5.1 Obchodně technická divize Důlní stroje (zkráceně DDS)

Důlní stroje představují ve výrobním portfoliu společnosti program s nejdelší tradicí. Jsou oborem, ve kterém disponují nejbohatšími vývojovými i výrobními zkušenostmi, díky nimž se řadí mezi největší evropské výrobce důlních strojů pro hlubinnou těžbu uhlí. Společnost OSTROJ navrhuje a dodává kompletní vybavení porubu včetně odtěžení metodou „long wall“.

Nedílnou součástí „na klíč“ realizovaných dodávek je poradenská a školicí činnost, asistence specialistů při instalaci dobývacích komplexů do provozů, rychlý servis a v neposlední řadě

střední a generální opravy dodaných technologií. V rámci dodávek rovněž některé instalace dobývacích systémů provozují vlastními zaměstnanci. Mezi zákaznickou klientelu patří zejména Rusko, Turecko a částečně i Česká republika. V současnosti se export orientuje na Irán. Dříve byli výrobky vyváženy i do Austrálie, Jihoafrické republiky a Mexika. Před rusko-ukrajinskou válkou na Ukrajinu.

K hlavním dodávaným důlním strojům a zařízením patří mechanizované výztuže, hřeblové a pásové dopravníky, pluhové dobývací soupravy, důlní kombajny pro strmé sloje, individuální hydraulické výztuže, hydraulické stojky a válce a další komponenty silové a řídicí hydrauliky. Stroje a zařízení jsou navrženy pro práci v nejtěžších provozních podmínkách a disponují moderními bezpečnostními prvky chránícími jak osádku v porubu, tak stroje a zařízení. Velký důraz se rovněž klade na systematické zdokonalování stávajících a vývoj nových důlních technologií, kdy na těchto úkolech průběžně pracuje specializovaný tým konstruktérů, jenž díky jejich dlouholetým zkušenostem, vysoké odbornosti a preciznímu přístupu jsou schopni vyhovět i těm nejnáročnějším požadavkům zákazníků.

V rámci výrobního programu divize produkují zařízení pro hlubinnou těžbu uhlí:

- v horizontálních slojích (úklon 0° až 25°) o mocnostech 0,6 až do 6,0 m,
- v úklonných slojích (úklon 25° až 40°) o mocnostech 0,6 až do 6,0 m,
- ve strmých slojích (úklon 40° až 110°) o mocnostech 1,0 až do 2,2 m.

Obrázek 3.2: Důlní stroje



Zdroj: Interní materiály firmy OSTROJ, a.s.

3.5.2 Obchodně výrobní divize Kovárna a kalírna (zkráceně DKK)

Kovárna a kalírna disponuje týmem odborníků s dlouholetou praxí v oboru výroby ocelových zápustkových výkovků. Svým zákazníkům poskytují komplexní služby zahrnující vývoj procesu:

- kování,
- konstrukci kovacího nářadí,
- výrobu výkovků,
- tepelné zpracování výkovků,
- obrábění výkovků,
- povrchové úpravy.

Jsou schopni vyrobit ocelové zápustkové výkovky váhové kategorie od 0,1 do 25 kg v nejvyšší kvalitě zpracování.

Od roku 1998 je zaveden a certifikován systém kvality podle ISO 9001:2008. Pro automobilový průmysl byl systém kvality rozšířen v roce 2001 o certifikaci dle VDA 6.1:2003. V roce 2008 byl ekologicky šetrný přístup k životnímu prostředí potvrzen získáním certifikace environmentálního managementu dle ISO 14001:2004. V roce 2013 zavedli certifikovaný systém bezpečné práce dle normy OHSAS 18001:2007. Systém řízení nadále rozšiřují a zdokonalují ve snaze uspokojit i nejnáročnější požadavky našich zákazníků.

O kvalitě výkovků svědčí také jejich široké uplatnění v automobilech světových značek, jako jsou např. Mercedes, Ford, VW, Lexus, Toyota, Porsche, BMW, Škoda, Audi, Volvo, Cadillac, Renault a další.

Mimo Českou republiku jsou dodávky zaměřeny do těchto zemí: Německo, Francie, Velká Británie, Maďarsko, Polsko, Holandsko, Slovensko a Čína.

Obrázek 3.3. Ocelové výkovky



Zdroj: Interní materiály firmy OSTROJ, a.s.

3.5.3 Obchodně výrobní divize Strojírna (zkráceně DSTR)

Divize Strojírna patří mezi významné výrobce vysoce kvalitních opracovaných svařenců. Výrobní program Strojírny zahrnuje jednak komplexní výrobu svařovaných dílů důlních strojů vlastní konstrukce a jednak výrobu svařovaných dílů externích zákazníků dle jejich technické dokumentace. Dále zajišťuje a řídí danou oblast výrobků a služeb, tj. opracované svařence a výpalky, náhradní díly a části zařízení pro hlubinné dobývání technologií „long wall“ včetně montáží pro divizi DDS a metodicky řídí a kontroluje činnosti spojené se svařováním v souladu s platnou legislativou.

Divize Strojírna přináší nákladově efektivní a inovativní řešení pro významné české i evropské strojírenské výrobce.

Specializují se zejména na tyto druhy svařenců a ocelových konstrukcí:

- díly důlních strojů,
- díly stavebních strojů,
- díly hydraulických jeřábů,
- díly demoličního nářadí,
- nakládací plošiny k letadlům,
- další konstrukčně náročné ocelové technologické prvky.

Strojírna je plně technologicky vybavena pro výrobu středně těžkých opracovaných svařenců. Kromě svařování je zajištěno také CNC obrábění těchto dílů a požadovaná povrchová úprava. U některých výrobků jsou zajišťovány také montáže mechanických a hydraulických komponentů.

Kvalita výrobků je důsledně kontrolována dle ISO 9001:2008, přičemž OSTROJ a.s. je držitelem mezinárodní certifikace svařovacích procesů dle DIN 18800 a DIN EN ISO 3834-2, certifikace ISO 14001 a OHSAS 18001.

Výrobky jsou dodávány především do těchto zemí: Německo, Francie, Rakousko a Španělsko.

Obrázek 3.4: Svařování



Zdroj: Interní materiály firmy OSTROJ, a.s.

3.5.4 Obchodně výrobní divize Hydraulika (zkráceně DH)

Společnost OSTROJ a.s. má dlouholetou tradici s bohatými zkušenostmi v oblasti projekce, konstrukce a výroby hydraulických zařízení, jako jsou díly pro hydromotory, hydraulické válce, hřídele, ozubená kola, náhradní díly a části zařízení pro hlubinné dobývání technologií „long wall“ včetně montáží pro divizi DDS a jiné přesné obráběné dílce pro strojní zařízení. Nabízí sériovou nebo kusovou zakázkovou výrobu. Mezi jejich přední výhody patří dlouholeté zkušenosti v oblasti hydraulických zařízení, individuální přístup k potřebám zákazníků a profesionální tým.

Společnost je držiteli těchto certifikátů jakosti a svařování:

- Certifikát ISO 9001,
- Certifikát ISO 14001,
- Certifikát OHSAS 18001,
- Certifikát DIN 18800 – 7,
- Certifikát EN 1090,
- Certifikát ISO 3834.

Jsou šetrní k životnímu prostředí, což dokazuje, že jsou opravdu držiteli certifikátů ISO 14001-2005.

Společnost je spolehlivým partnerem v oblasti Hydrauliky pro firmy v České Republice a v zahraničí. Dodávky jsou určeny mimo jiné do těchto zemí: Rusko, Ukrajina, Turecko, Francie, Německo, Slovensko, Rakousko a USA.

Obrázek 3.5: Hydraulické válce



Zdroj: Interní materiály firmy OSTROJ, a.s.

3.5.5 Obchodně výrobní divize Nástrojárna (zkráceně DNAS)

Divize Nástrojárna je jedním z výrobních provozů společnosti OSTROJ a.s. Cílem této divize je zajišťovat a řídit danou oblast výrobků a služeb, tj. kovací nářadí, formy, lisovací a postupové nástroje, jednoúčelové stroje a přípravky pro ostatní organizační jednotky.

Jsou respektovaným dodavatelem komplexních nástrojařských řešení.

Na ploše přes 3500 m² se 120členný tým profesionálů zabývá vývojem, produkcí a servisními službami v následujících oborech:

- střížné a lisovací nástroje,
- formy na hliník a jeho slitiny,
- nástroje pro tváření za tepla,
- prototypové formy,
- kontrolní přípravky,
- zakázkové technologické celky.

Zákazníkům zároveň nabízí doplňkové služby:

- lisování malých sérií na hydraulickém lise,
- zkoušení nástrojů na hydraulickém lise,
- přesné třískové obrábění,
- zakázkové broušení,
- nástrojařské práce,
- EDM opracování,
- tepelné zpracování,

- měření 3D.

Obrázek 3.6: Ukázka práce v nástrojárně



Zdroj: Interní materiály firmy OSTROJ, a.s.

3.5.6 Obslužná divize Nákup a služeb (zkráceně DSN)

Cílem divize Nákup a služeb má spousty úkolů, které musí být dodržovány a zabezpečeny. Ty nejzákladnější jsou:

- zabezpečovat správu majetku společnosti, tj. provoz a evidenci části dlouhodobého hmotného majetku a části drobného dlouhodobého hmotného majetku – budov, pozemků, dopravních prostředků včetně agendy CCS karet, vybraných strojů, technologických zařízení, vyhrazených zařízení, železniční vlečky a palet, pronájem dočasně nevyužívaných nemovitostí a movitých věcí, související daňové záležitosti, řízení stavební dokumentace veškerého majetku společnosti, ostrahu majetku společnosti,
- zajišťovat dodržování obecně závazných předpisů v oblasti ochrany životního prostředí,
- zajišťovat dodržování obecně závazných předpisů v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci včetně požární ochrany,
- plánovat stavební investice a opravy budov a pozemků a investice v oblasti energetiky včetně realizace,
- zajišťovat údržbu strojů, technologických zařízení a vyhrazených zařízení,
- zajišťovat provoz spojové služby,
- zabezpečovat dodávky energií a médií (zemní plyn, voda, stlačený vzduch) pro potřeby společnosti a externích odběratelů včetně všech souvisejících činností dle platné legislativy včetně oprav a údržby,

- zajišťovat nákup materiálu a zboží pro potřeby společnosti a související služby (např. skladování) vč. nákupu a skladování náhradních dílů,
- řízení projektů ve společnosti v souladu s platnou směrnicí,
- zabezpečovat výběrové řízení na dopravce pro potřeby společnosti,
- zabezpečovat výběrové řízení na odběratele šrotu,
- řídit vstupní technickou kontrolu,
- zajišťovat řezání materiálu,
- zajišťovat překladatelské služby pro potřeby společnosti,
- zabezpečovat chod občerstvovacích automatů.

3.5.7 Obchodně výrobní divize Galvanovna (zkráceně DG)

Galvanickým (elektrolytickým) pokovováním se společnost OSTROJ zabývá více než čtyřicet let. V roce 1990 byla zahájena výroba v samostatném, novém provozu. Divize Galvanovna provádí galvanické zinkování a tvrdé funkční chromování na čtyřech galvanických linkách a je certifikována podle: ČSN EN ISO 9001: 2009, ČSN EN ISO 14001: 2005, ČSN OHSAS 18001: 2008. Profesionální servis v oblasti povrchových úprav poskytují cca třem stům strojírenských společností a firem. Součástí služeb galvanovny je i plastování galvanických přípravků, což ovlivňuje výrazným způsobem ekonomiku.

Obrázek 3.7: Pohled na výrobní halu



Zdroj: Interní materiály firmy OSTROJ, a.s.

3.6 Zaměstnanecké výhody

OSTROJ a.s. má mnoho zaměstnaneckých výhod, které jsou:

- příspěvek na penzijní připojištění po 1 roce v zaměstnaneckém poměru,
- týden dovolené navíc, závodní stravování, očkování proti chřipce,
- příspěvek na letní dětský tábor nebo lyžařský výcvik,
- poukázky na zdravotní prevenci, sportovní a kulturní aktivity,
- sportovní a společenské akce (dětský den, reprezentační ples, sportovní den, den otevřených dveří),
- firemní časopis Ostroják,
- finanční odměny při životních jubileích,
- odměna za dárcovství krve,
- možnost dalšího profesního vzdělávání,
- další výhody dle platné kolektivní smlouvy.

3.6.1 Závodní stravování

Závodní stravování spočívá v zajištění obědů, večeří či nočního jídla (chlazeného).

Zaměstnanec má možnost výběru ze sedmi jídel, přičemž, menu č. 4 je tvořeno zeleninovou/ovocnou mísou, menu č. 5 je tzv. minutkové, menu č. 6 je jídlo bezlepkové a menu č. 7 jsou 2 bagety. K menu č. 5 patří kromě salátu/kompotu (u všech jídel) i zeleninová obloha (podávaná zvlášť v misce). Jídlo je možno objednat i bez polévky, a to za sníženou cenu. Menu č. 4 – 7 jsou specifická, zatím co menu č. 1 - 3 jsou klasická, na které se nekladou specifické požadavky zaměstnanců. Ke každému jídlu náleží 0,3 l jednoho z nápojů (voda, nápoj různých příchutí, nealkoholické pivo, v zimním období čaj).

3.6.2 Pracovnílékařské služby

Pracovnílékařská služba je poskytována prostřednictvím lékařky, která má ordinaci umístěnou v areálu akciové společnosti. Provádí vstupní, preventivní, periodické, řádové a výstupní prohlídky.

3.6.3 Mzdová oblast – systém odměňování

Veškeré údaje jsou konkretizovány v Kolektivní smlouvě a ve mzdových předpisech, resp. ostatních vnitřních předpisech, tudíž nejsou zde uvedeny bližší informace, uvedeny jsou pouze některé dílčí odstavce, jako je odměňování, mzdová regulace aj.

Zaměstnanci a.s. se člení na:

- dělnické profese (D),
- technickohospodářské zaměstnance (TH),
- technickohospodářské zaměstnance vykonávající manažerskou funkci (MN).

Způsob stanovení mzdy

- D – základní mzda je stanovena mzdovým výměrem na základě zařazení do 5. – 13. tarifního stupně,
- TH – zaměstnancům je základní mzda stanovena mzdovým výměrem,
- MN – se zaměstnanci je mzda sjednávána v dohodě o smluvní mzdě.

Mzdové tarify zaměstnanců v dělnických profesích jsou určeny v Kč za hodinu při stanovené týdenní pracovní době 37,5 hod.

Mzdové formy

Časová mzda je rozlišována jako:

- hodinová u D,
- měsíční u TH,
- měsíční u MN.

Mzdové složky:

- základní mzda, respektive smluvní mzda,
- pobídková část mzdy (pohyblivá složka u D, prémie u TH, roční prémie u MN),
- odměny, cílové odměny, mimořádné odměny, ostatní odměny,
- náhrady mezd, příplatky a mzdová zvýhodnění dle platné legislativy a dle sjednané Kolektivní smlouvy.

Pro odměňování D zaměstnanců se k uplatněné mzdové formě poskytují mzdové složky:

- a) pohyblivá (pobídková) složka mzdy (nevztahuje se na zaškolované D zaměstnance tréninkového střediska (NS 1017),
- b) odměny z Fondu vedoucího, cílové odměny, mimořádné odměny, ostatní odměny (podmínky poskytování jsou upraveny v jednotlivých vnitřních předpisech),
- c) náhrady mezd, příplatky a mzdová zvýhodnění, a to v rozsahu a za podmínek daných Zákoníkem práce, resp. sjednaných v Z 006 - Kolektivní smlouva.

Stanovení základní (tarifní) mzdy

1. Tarifní soustava

- a) Pro D zaměstnance se uplatňuje zařazení do 5. – 13. tarifního stupně. Pro každý tarifní stupeň je určen jednotný mzdový tarif.
- b) Ve výjimečných případech může být s D zaměstnanci sjednána dohoda o smluvní mzdě, a to v rozsahu a za podmínek schválených generálním ředitelem.

2. Zařazení pracovních činností do profese a tarifního stupně

Zařazení D zaměstnance do tarifního stupně vyplývá z druhu práce, sjednaného v pracovní smlouvě. Při zařazování D zaměstnanců do tarifních stupňů se přihlíží k charakteru činností, pracovních, výrobních a dalších podmínek, za kterých se práce vykonává a k dalším hodnotícím kritériím, kterým jsou zejména:

- a) hodnocení složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce (dle vzdělání a praktických znalostí a dovedností, složitosti předmětu práce a pracovní činnosti, organizační a řídicí náročnosti, dle míry odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost, dle fyzické, smyslové a duševní zátěže a působení negativních vlivů práce),
- b) dlouhodobá výkonnost (dle intenzity a kvality prováděných prací, pracovních schopností a pracovní způsobilosti).

Zařazení pracovních činností do profese a tarifního stupně se provede tak, že konkrétní pracovní činnost se orientačně porovná s příklady pracovních činností uvedenými v celostátním kvalifikačním katalogu. Pokud nelze jednoznačně porovnat konkrétní pracovní činnost, provede se porovnání s obdobnými pracovními činnostmi. Na každé pracovní místo je zpracován Popis pracovního místa. Návrh zařazení pracovních činností do profese a do tarifního stupně provádí nadřízený zaměstnanec.

Pobídková složka mzdy:

- pohyblivá složka (D) – 20 % základních mezd – přiznávána měsíčně,
- prémie (TH) – dle mzdového předpisu,
- prémie (MN) – dle manažerské smlouvy.

Způsob stanovení pobídkové složky mzdy

- **D** – pohyblivá složka je přiznávána na základě splnění stanovených ukazatelů za hodnocené období. Přiznaná pohyblivá složka je kolektivní, rozdělení jednotlivým zaměstnancům provádí příslušný vedoucí na základě hodnocení pracovních výsledků, aktivity a přínosu jednotlivých zaměstnanců k dosaženým výsledkům organizační jednotky.
- **TH** – prémie je přiznávána na základě splnění stanovených ukazatelů za hodnocené období. Přiznaná pobídková složka je kolektivní, rozdělení jednotlivým zaměstnancům provádí příslušný vedoucí na základě hodnocení pracovní výsledků, aktivity a přínosu jednotlivých zaměstnanců k dosaženým výsledkům organizační jednotky.
- **MN** – prémie je přiznávána na základě splnění stanovených ukazatelů za hodnocené období.

Příslušný vedoucí zaměstnanec je odpovědný za seznámení svých podřízených zaměstnanců se mzdovým předpisem a s výsledky hodnocení a výši přiznané pobídkové složky mzdy.

Skladba pobídkové složky (% pohyblivé složky)

- **Skladba pobídkové složky u D** - 20 % ze základních mezd, která je přiznávána měsíčně.
- **Skladba pobídkové složky u TH** - Prémiové ukazatele se liší dle vykonávané profese a dle organizační jednotky, jsou uvedeny na prémiových listech.
- **Skladba pobídkové složky u MN** - Prémiové ukazatele jsou sjednány v Podmínkách pro přiznání roční prémie.

Odměny

Pro ocenění mimořádných pracovních výsledků a zásluh nebo v případě nutnosti podpořit dosažení ekonomických, termínových nebo jinak důležitých cílů mzdovou motivací se stanoví:

1. Poskytování odměn z Fondu vedoucího zaměstnance

Fond vedoucího zaměstnance je fond finančních prostředků určených pro ocenění pracovních výsledků a zásluh D zaměstnanců nebo pro podporu dosažení ekonomických, termínových nebo jinak důležitých pracovních cílů.

2. Poskytování cílových odměn

Cílovou odměnu lze D zaměstnanci přiznat za splnění pracovního úkolu zpravidla střednědobého až dlouhodobého charakteru. Úkol je zpravidla termínovaný.

Postup při poskytování cílové odměny:

Cílové odměny za práci na investicích se řídí dle V 026 - Řízení projektů a V 043 - Zásady pro schvalování investic a pořizování dlouhodobého majetku.

3. Poskytování mimořádných odměn

Mimořádnou odměnu lze D zaměstnanci přiznat za splnění pracovního, příp. jiného úkolu zpravidla krátkodobého nebo jednorázového charakteru. Úkol je zpravidla neočekávaný a nedá se předvídat. Doba mezi zadáním a splněním úkolu je zpravidla krátká.

Mimořádnou odměnu lze přiznat zejména:

- a) pro ocenění mimořádné pracovní aktivity, pracovní obětavosti a iniciativy,
- b) za zabránění živelným pohromám, škodám na majetku společnosti nebo za práce při odstraňování jejich důsledků.

3.7 Motivační program zaměstnanců

Předmět a účel

Cílem Motivačního programu zaměstnanců OSTROJ a.s. je zajistit podmínky pro vytváření a upevňování žádoucích postojů a chování zaměstnanců v souladu s cíli a koncepcí kvality a životního prostředí firmy. Účelem tohoto dokumentu je standardizovat a optimalizovat činnosti a postupy provádění v oblasti motivování zaměstnanců společnosti na všech úrovních a v souladu s koncepcí kvality a životního prostředí OSTROJ a.s., ISO 9001:2008, VDA 6.1 a ISO 14001:2004.

Motivační program zaměstnanců OSTROJ a.s.

Představuje vnitropodnikový dokument (normu, soubor zásad a pravidel jednání) zahrnující souhrn skutečností, které určitým způsobem ovlivňují a stimulují zaměstnance v souladu s výrobními, obchodními, ekonomickými a jinými úkoly a záměry společnosti.

Tato koncepce klade důraz na cílové řízení společnosti. V motivačním programu pak zdůrazňuje analýzu skutečností, které mohou žádoucím způsobem změnit přístup zaměstnanců k práci, společnosti, ostatním zaměstnancům a zákazníkům.

3.7.1 Analýza motivační struktury zaměstnanců a zjišťování neshod mezi potřebami společnosti a zaměstnanců

Analýza motivační struktury zaměstnanců v OSTROJ a.s. se provádí s cílem zjistit hodnotovou orientaci a motivační strukturu zaměstnanců společnosti, a to v kontextu s posláním, cíli a potřebami firmy. Analýza vychází z těchto základních zdrojů informací:

- Pracovní hodnocení zaměstnanců (u technickohospodářských zaměstnanců),
- Průzkum spokojenosti zaměstnanců (Anketa spokojenosti a úrovně týmové práce, příp. jiné dotazy zjišťující spokojenost a potřeby zaměstnanců),
- Popisy plánovaných míst (kvalifikační požadavky),
- Schůzky vedení společnosti (generální ředitel, vedoucí odboru Lidské zdroje) se zaměstnanci,
- Zelený box.

Vedoucí odboru Lidské zdroje předkládá návrh opatření ke zlepšení generálnímu řediteli.

3.7.2 Posouzení a schválení opatření ke zlepšení

Generální ředitel posoudí návrh opatření ke zlepšení a určí odpovědnosti a termíny optimalizace stávajících postupů nebo zpracování a standardizace nových postupů provádění opatření ke zlepšení.

3.7.3 Zpracování (aktualizace) motivačního programu

V souladu s rozhodnutím GŘ se aktualizuje obsahová náplň „Motivačního programu zaměstnanců OSTROJ a.s.“.

3.7.4 Provádění motivačního programu

Provádění motivačního programu se řídí prostředky, které jsou uvedeny v příloze č. 1 této bakalářské práce.

3.7.5 Hodnocení motivačního programu

V souladu s prostředky uvedenými v příloze č. 1 tohoto dokumentu se 1x ročně hodnotí motivační program. Písemný záznam je předložen generálnímu řediteli OSTROJ a.s.

3.8 Působnost generálního ředitele (zkráceně GŘ)

Generální ředitel řídí podnikatelskou činnost celé společnosti v souladu s platnými právními předpisy, dle vnitřních předpisů společnosti, platné dokumentace a v rozsahu úkolů a pravomocí stanovených mu správní radou a statutárním ředitelem společnosti.

Generální ředitel odpovídá správní radě a statutárnímu řediteli společnosti za celkový chod společnosti a komplexní naplňování úkolů stanovených správní radou a statutárním ředitelem, zejména za provozní, finanční, obchodní, personální, technický a právní stav společnosti.

Generální ředitel řídí a koordinuje činnost všech svých podřízených základních organizačních jednotek, a odpovídá za jejich hospodářské výsledky, kvalitu výrobků, služeb a procesů.

Generální ředitel koordinuje přípravu návrhů ročního podnikatelského plánu a pětiletého strategického podnikatelského záměru podřízených základních organizačních jednotek.

Generální ředitel kromě základních organizačních jednotek řídí činnost Sekretariátu GŘ jako administrativního útvaru GŘ a interního auditora jako zvláštního kontrolního orgánu zřízeného pro potřeby správní rady, statutárního ředitele a GŘ.

3.8.1 Působnost Sekretariátu GŘ (zkráceně SGR)

Hlavním posláním Sekretariátu GŘ je organizovat a vyřizovat administrativní agendu spojenou s činností správní rady, statutárního ředitele a výkonem funkce GŘ, zajišťovat nákup a evidenci knih, odborných publikací a časopisů, zajišťovat vedení Registru smluv, zajišťovat evidenci všech vydaných razítek společnosti, zabezpečovat komplexní poštovní a spisovou službu pro všechny organizační jednotky společnosti, zajištění letenek a víz.

3.8.2 Působnost interního auditora (zkráceně IA)

Hlavním posláním interního auditora je řídit a organizovat audity všech procesů ve společnosti mimo auditů určených do působnosti odboru Řízení procesů a jakosti a to dle požadavků správní rady, statutárního ředitele a GŘ, zabezpečovat provádění analýz, podle kterých jsou identifikována všechna rizika pro řádné fungování společnosti (existující i potencionální) včetně jejich významu a možností výskytu, jako nezávislá osoba prověřovat a posuzovat všechny vnitřní systémy řízení ve společnosti včetně kontrolního z hlediska jejich funkčnosti, efektivnosti a provázanosti vnitropodnikových činností, podávat návrhy na optimalizaci zjištěných systémových chyb, metodicky řídit rizika ve společnosti včetně zpracování a udržování rizikových map, zajišťovat průběžné vyhledávání odchylek skutečně probíhajících procesů a pracovních postupů ve společnosti v porovnání s obecně závaznými právními předpisy a vnitřními předpisy společnosti a navrhopvat nápravná opatření k odstranění zjištěných odchylek. Postavení IA je upřesněno v základním dokumentu Z 005 – Statut interního auditu.

3.9 Působnost odborů

3.9.1 Odbor Finance a controlling (zkráceně OFC)

Hlavním cílem odboru Finance a controllingu je zabezpečovat pokladní činnost ve společnosti, zajišťovat a řídit finanční, daňové (DPH, daň z příjmu) a úvěrové záležitosti společnosti, zajišťovat a metodicky řídit účetnictví společnosti (mimo mzdové), zabezpečovat pojištění pohledávek z obchodního styku, metodicky řídit proces zpracování strategie, ročního podnikatelského plánu a strategického pětiletého podnikatelského záměru společnosti, zabezpečovat zpracování ročního podnikatelského plánu a strategického pětiletého podnikatelského záměru společnosti, zajišťovat průběžné porovnání skutečného a plánovaného stavu stanovených ukazatelů a vyhodnocovat příčiny vzniku odchylek, zabezpečovat metodicky vnitropodnikové ekonomické řízení, metodicky řídit agendu cestovních příkazů.

3.9.2 Odbor Lidské zdroje (zkráceně OLZ)

Zajišťovat a metodicky řídit u všech zaměstnanců společnosti uzavření a rozvázání pracovněprávních vztahů, metodicky řídit a zajišťovat proces výběru zaměstnanců pro uzavírání pracovněprávních vztahů, metodicky řídit odměňování a motivaci zaměstnanců dle strategických cílů společnosti, zajišťovat rozvoj lidských zdrojů – vzdělávání, zabezpečovat mzdovou agendu včetně zákonných odvodů, zabezpečovat plnění sociálních závazků vyplývajících z kolektivní smlouvy, organizovat kolektivní vyjednávání, zajišťovat odškodňování pracovních úrazů a nemocí z povolání, zajišťovat organizační strukturu a popisy plánovaných míst, zabezpečovat informovanost zaměstnanců o právech a povinnostech z pracovněprávních vztahů vč. vydávání firemního časopisu, zabezpečovat realizaci společenských a sportovních akcí pro zaměstnance společnosti, zajišťovat jednotný vizuální styl ve společnosti vč. webových stránek a prezentací na internetových vyhledávacích, zajišťovat nákup reklamních a propagačních předmětů pro potřeby GŘ, interního auditora a odborů, zajišťovat činnosti sponzoringových aktivit společnosti, vyřizovat a vést evidenci povolení fotografování a filmování ve společnosti, zabezpečovat komunikaci s médii v souladu s pokyny správní rady, statutárního ředitele a GŘ, zajišťovat a řídit správu, revize a uchování mzdových předpisů.

3.9.3 Odbor Řízení jakosti (zkráceně OŘJ)

Tento odbor Řízení jakosti má za úkol metodicky řídit oblast technické kontroly (vstupní, mezioperační, výstupní), řídit oblast technické normalizace a metrologie, řídit certifikované

systemy jakosti, hodnotit jejich účinnost a navrhovat jejich zdokonalování, v rámci certifikovaných systémů jakosti organizovat a plánovat interní systémové, procesní a výrokové audity, řídit jejich metodickou přípravu a personální zajištění, zajišťovat a řídit správu, revize a uchování základních dokumentů, příruček a řídicích norem.

3.9.4 Odbor Informatika (zkráceně OI)

Zajišťovat rozvoj, nákup, provoz a údržbu výpočetní techniky (HW), software a počítačové sítě včetně propojených zařízení (např. kopírovací zařízení apod.), zabezpečovat tisky výrobní dokumentace a evidenci technických výkresů, zajišťovat správu, ochranu (bezpečnost) dat a informací v elektronickém prostředí ve společnosti včetně jejich archivace a zálohování, řídit koncepci, provoz a bezpečnost všech informačních systémů ve společnosti, zajišťovat a řídit úschovu dokumentů společnosti v souladu se zákonnými předpisy.

3.9.5 Odbor Právní vztahy (zkráceně OPV)

Úkolem odboru Právní vztahy je zajišťovat právní věci společnosti a její zastupování při jednání zejména u soudů a jiných úřadů (např. živnostenský úřad, obchodní rejstřík), zajišťovat konzultační činnost pro potřeby společnosti, zejména v oblasti tvorby a připomínkování obchodních smluv a výkladu právních předpisů, zajišťovat soudní vymáhání pohledávek společnosti, zajišťovat styk s akcionáři, zabezpečovat všechny druhy pojištění mimo pojištění pohledávek z obchodního styku, zabezpečovat evidenci majetkových účastí společnosti a účastí společnosti v zájmových sdruženích, řídit a zajišťovat veškeré činnosti v oblasti průmyslových práv týkajících se společnosti a to zejména v oblasti zlepšovacích návrhů, vynálezů, užitných a průmyslových vzorů, ochranných známek společnosti, evidovat, řídit, vyhodnocovat systém stálého zlepšování.

3.10 Zásady organizace a kontrolní činnosti v oblasti BOZP

Bezpečnostních předpisů má společnost OSTROJ a.s. velké množství, které musí všichni dodržovat. Uvedeno bude jen pár nejdůležitějších.

OSTROJ a.s. je povinen podle Zákoníku práce, zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů, § 102, odst. 3 pravidelně kontrolovat úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zejména stav výrobních a pracovních prostředků, vybavení pracovišť a úroveň rizikových faktorů pracovních podmínek. Pro způsob kontrol v OSTROJ a.s. byl vybrán systém tzv. „Třístupňové kontroly“.

Kniha BOZP je dokument pro evidenci závad zjištěných při kontrolách BOZP na pracovištích, způsob a termín odstranění závad, následné kontroly odstranění závady. Vzor

Knihy BOZP a přehled o umístění Knih BOZP na pracovištích je uložen na SAP EP – Dokumenty OSTROJ – Informace – BOZP – Kniha BOZP.

Plán kontrol na příslušný rok, které v rámci své kontrolní činnosti provádí bezpečnostní technik je umístěn na SAP EP – Dokumenty OSTROJ – Informace – BOZP – Plán kontrol BOZP. Plán kontrol zpracovává bezpečnostní technik vždy do 15. 12. předcházejícího roku, schvaluje jej ředitel DSN.

Předmětem kontroly I. – III. stupně jsou všechna pracoviště OSTROJ a.s. Zvláštní pozornost je věnována pracovištím se zvýšeným rizikem vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání.

3.10.1 Dopravní řád

Obsluha (řidič) manipulačního vozíku musí být řádně proškolen a prakticky zaučen, duševně způsobilý a seznámen s bezpečnostními požadavky a riziky při provozu manipulačních vozíků, vlastníci průkaz řidiče manipulačního vozíku příslušné třídy a druhu a dokument „Průkaz obsluhy (řidiče) manipulačního vozíku“.

Druhy obslužných vozíků:

- Manipulační vozík s vlastním pohonem skupiny I. a IV.,
- vlečky,
- referentské vozidla,
- jízdní kola,
- traktory.

3.10.2 Traumatologický plán

Traumatologický plán je plán první pomoci při úrazech.

Účelem této traumatologického plánu je informovat zaměstnance o způsobu provádění a pořizování záznamů a evidence o úrazech, za které je odpovědný OSTROJ a.s. a stanovit způsob a prostředky pro poskytnutí první pomoci při úrazech.

OSTROJ a.s. je povinen vést v Knize úrazů evidenci o všech úrazech, i když jimi nebyla způsobena pracovní neschopnost nebo byla způsobena pracovní neschopnost nepřesahující 3 kalendářní dny. Zapisují se do ní i úrazy, u kterých bude následně sepsán formulář „Záznam o úrazu“. Zápisy do Knihy úrazů pořizují vedoucí zaměstnanci (primárně záznam provádí přímý nadřízený úrazem postiženého zaměstnance, a pokud není k dispozici, provádí záznam mistr výroby nebo mistr galvanovny nebo mistr montáže a servisu nebo vedoucí OJ nebo příslušný člen vedení společnosti).

Za pracovní úraz se považuje poškození zdraví nebo smrt zaměstnance, došlo-li k nim nezávisle na jeho vůli krátkodobým, náhlým a násilným působením zevních vlivů při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním. Jako pracovní úraz se posuzuje též úraz, který zaměstnanec utrpěl pro plnění pracovních úkolů.

3.10.3 Vybavení zaměstnanců osobními ochrannými pracovními prostředky, mycími, čistícími a desinfekčními prostředky a pracovními oděvy

OOPP jsou ochranné prostředky, které musí chránit zaměstnance před riziky, nesmí ohrožovat jejich zdraví, nesmí bránit při výkonu práce.

OOPP musí:

- být po dobu používání účinné proti vyskytujícím se rizikům a jejich používání nesmí představovat další riziko,
- odpovídat podmínkám na pracovišti,
- respektovat ergonomické požadavky a zdravotní stav zaměstnanců,
- být přizpůsobeny fyzickým předpokladům jednotlivých zaměstnanců.

OOPP jsou také pracovní oděv a obuv, poskytované zaměstnancům v pracovním prostředí, v němž podléhá mimořádnému opotřebení nebo znečištění.

OOPP nejsou běžné pracovní oděvy a obuv, které nejsou určeny k ochraně zdraví zaměstnanců před riziky a které nepodléhají při práci mimořádnému opotřebení nebo znečištění, výstroj a vybavení používané při provozu na pozemních komunikacích, prostředky pro zjišťování a signalizování rizik a škodlivin na pracovišti. Jakékoliv prostředky, které nejsou zahrnuty do Katalogu OOPP.

Druhy OOPP

OSTROJ a.s. rozlišuje OOPP podle částí lidského těla, které chrání:

- Ochrana hlavy - např. ochranné přilby pro použití v průmyslu. Ochranná přilba musí odpovídat funkčním a ochranným prvkům, jak požaduje ČSN EN 397 tj. tlumení nárazu, odolnost proti průrazu (povinné prvky). Ve společnosti jsou barevně odlišeny podle jednotlivých skupin:

Tabulka 3.3: Barevné rozlišení přileb jednotlivých zaměstnanců

SKUPINA	BARVA PŘILBY
D zaměstnanci	oranžová
TH zaměstnanci	bílá
Vedení společnosti	modrá
Cizí osoby	červená

Zdroj: Interní materiály firmy OSTROJ, a.s.

- Ochrana sluchu - např. zátkové chrániče sluchu, mušlové chrániče sluchu (lze připojit k ochranným přilbám),
- Ochrana očí a obličeje - např. ochranné brýle, ultrafialové a infračervené brýle, obličejové štíty, svářečské masky a přilby,
- Ochrana dýchacích orgánů - např. filtry proti částicím, protiplynové filtry, prostředky na ochranu dýchadel se snímatelnou svářečskou maskou,
- Ochrana rukou a paží - např. rukavice na ochranu před strojním zařízením a před ručním náradím, rukavice na ochranu před chemickými látkami, rukavice pro elektrikáře a na ochranu před žářem, ochranné rukávy, ochranné nátepníky pro těžkou práci,
- Ochrana nohou - např. polobotky, kotníčkové boty, polovysoké a vysoké boty, boty s ochrannou špičkou, oteplené boty, boty odolné žáru, chrániče kolen, snímatelné chrániče nártu, kamaše,
- Ochrana trupu a břicha - např. ochranné vesty, kabátky a zástěry pro ochranu před strojním zařízením a před ručním náradím, na ochranu před chemickými látkami, břišní pásy,
- Ochrana celého těla - např. oděvy odolné proti žáru a ohni, plynotěsné oděvy, fluorescenční a odrazné oděvy a doplňky.

3.10.4 Systém managementu BOZP (HMS)

Tento systém managementu bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci stanoví základní principy pro rozvoj systému bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a určuje jeho zásady a jeho koordinaci s ostatními řídicími systémy ve společnosti.

Systém bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci (HMS) poskytuje strukturovaný proces, který zajistí neustálé zlepšování, jehož rychlost a rozsah je určen společností v závislosti na ekonomických a jiných okolnostech.

HMS má společnosti umožnit:

- stanovit si vlastní politiku HMS (bezpečnosti a ochrany zdraví při práci);
- identifikovat bezpečnostní aspekty, vycházející z minulých, současných nebo plánovaných činností, jejích výrobků či služeb a určit, které z nich mohou mít významné dopady na BOZP;
- identifikovat požadavky příslušných zákonů a jeho prováděcích předpisů;
- identifikovat priority a vhodné cíle a cílové hodnoty s ohledem na BOZP;
- stanovit strukturu a program/y k realizaci politiky a dosažení cílů a cílových hodnot;
- provádět plánování, řízení, monitorování, nápravná opatření, audity a přezkoumání tak, aby byla zajištěna shoda s danou BOZP politikou;
- přizpůsobovat se měnícím se okolnostem.

4 Analýza motivace a spokojenosti zaměstnanců

Cílem této bakalářské práce, jak již bylo uvedeno v úvodu, je zjištění motivačního vlivu a spokojenosti zaměstnanců s pracovní perspektivou, pracovním prostředím, s bezpečností práce, náplní práce a případnými postihy při nekvalitně odvedené práci, se systémem odměňování, informovaností zaměstnanců, s profesním rozvojem, pracovními vztahy a preferencí stimulů k práci a využívání zaměstnaneckých výhod.

Analýza motivace a spokojenosti zaměstnanců byla provedena na základě výsledků dotazníkového šetření na divizi Galvanovna, konkrétně na dílně Galvanovna, a to z důvodu velkého počtu zaměstnanců celého OSTROJE a malého počtu TH zaměstnanců na DG (nemuselo by být vnímáno jako anonymní), se snahou řešit problematiku v jedné relativně stejnorodé skupině zaměstnanců jedné dílny, i když s několika pracovišti. Podstatou dotazníkového šetření je anonymní vyplnění písemného dotazníku, který byl vytvořen na základě konzultace s vedoucím bakalářské práce a Ing. Miroslavem Dedkem z OSTROJE, který byl nápomocen ve všem, co bylo potřeba.

4.1 Galvanovna

V praktické části bakalářské práce byl nápomocen opět Ing. Miroslav Dedek, který ochotně zajišťoval veškerý chod a plynulost při řešení zadané problematiky.

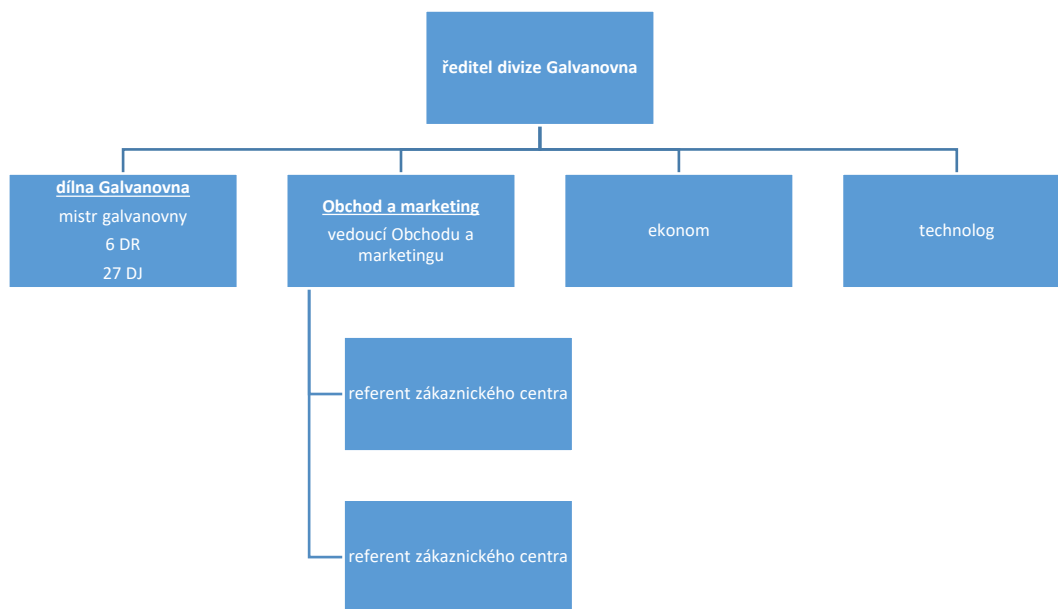
Tabulka 4.1: Stav DG zaměstnanců k 13. 4. 2018

Profese	Okruh zaměstnance	Počet
ředitel divize Galvanovna	MN	1
mistr galvanovny	TH	1
ekonom	TH	1
vedoucí Obchodu a marketingu	TH	1
referent zákaznického centra	TH	2
úpravář vody	DR	4
laborant	DR	1
galvanizér	DJ	16
řidič motorových vozíků	DR	1
strojírenský dělník	DJ	8
galvanizér – vedoucí směn	DJ	3
Celkem	-	39

Zdroj: Interní materiály firmy OSTROJ, a.s.

Hlavním posláním této divize je zajišťovat a řídit danou oblast služeb, tj. povrchová úprava zinkováním, zinkováním s lakem a chromováním.

Obrázek 4.1: Organizační schéma divize Galvanovna k 1. 4. 2018



Zdroj: Interní materiály firmy OSTROJ, a.s.

Tabulka 4.2: Fluktuace všech zaměstnanců v %

DG	skutečná	upravená
2013	23,68	2,63
2014	8,11	2,7
2015	20,51	7,69
2016	19,99	10
2017	25,05	12,53

Zdroj: Interní materiály firmy OSTROJ, a.s.

Fluktuace upravená = (počet odchodů - důchodci, mateřské a rodičovské dovolené, organizační změny) / průměrný počet zaměstnanců)

Pobídková složka u D zaměstnanců

Divize Galvanovna

- | | |
|----------------|-----------------------|
| a) BOZP divize | 2 % pohyblivé složky |
| b) výkon linek | 18 % pohyblivé složky |

4.1.1 Systém bezpečné práce „pracoviště elektrolytického pokovení DG“

Pracoviště je prostor vymezený příjmem výrobků určených pro elektrolytické pokovení uložených v paletách, jejich přípravou pro vlastní technologický proces elektrolytického pokovení ukládáním do speciálních košů nebo zavěšováním na speciální závěsy, které se nacházejí v prostorách technologických linek vlastního pokovení. Dále je prováděna přeprava palet s hotovými pokovenými výrobky na místo expedice a jejich nakládka na silniční přepravní prostředek. Zároveň se v rámci procesu provádějí pomocné údržbářské manipulace na pracovišti.

Popis pracoviště: V celém prostoru v jednotlivých samostatných dílnách jsou umístěna různá technologická zařízení pro elektrolytické pokovení (různé vany s elektrolyty a vlastním kovem určeným k pokovení), manipulačním zařízením s výrobky v rámci vlastního technologického procesu pokovení a pomocným manipulačním zařízením s paletami nebo samostatnými většími kusy výrobků.

Vybavení pracoviště:

- otočný sloupový jeřáb ev. č. 34, inventární č. 846 o nosnosti 1000kg a elektrické lanové kladkostroje pojízdne po stabilních drážkách,
- vázací prostředky - jednopramenné řetězové a lanové vazáky, nekonečné vinuté smyčky, S-háky.

Personální a profesní zajištění

Kompetentní osoby:

- mistr (uživatel ZZ),
- jeřábník s kvalifikací třídy O,
- vazač s kvalifikací – typu A nebo B,
- provozní technik, provozní technik ZZ,
- revizní technik,
- údržbáři – strojní, elektro,
- zaměstnanci Správy majetku.

Pro divizi Galvanovna je zpracován havarijní plán a plán opatření pro případy havárie, které jsou schváleny Krajským úřadem Moravskoslezského kraje. DG má i svůj metodický pokyn, kde je řešen provoz, kontrola a údržba elektrolytických lázní. Práce na DG nejsou zařazeny do rizikové kategorie práce.

4.2 Dotazníkový průzkum

Praktická část probíhala na základě spolupráce s OSTROJem a. s., konkrétně s panem Ing. Miroslavem Dedkem, který poskytl veškeré potřebné informace, konzultace ohledně dotazníku a zajistil konzultace s vedením podniku, zda může být provedeno dotazníkové šetření.

Metoda dotazníkového šetření byla vybrána z toho důvodů, že byla nejlepším řešením pro zkoumaný výrobní podnik. Metody pozorování, telefonování či formy osobních rozhovorů by nebyly zcela objektivní, také by nebylo možné dosáhnout svolení pro osobní rozhovor v pracovní době nebo dokonce pozorovat činnost zaměstnanců s ohledem na dodržování bezpečnosti práce. Použití metody telefonickým rozhovorem by nebylo možné, neboť by došlo k narušení pracovní činnosti jednotlivých pracovníků, navíc vyžadování odpovědí pracovníků i mimo vlastní pracovní činnost by zcela určitě nebylo pochopeno. Také by jistě nedošlo ke sdělení telefonického kontaktu na jednotlivé pracovníky z výše uvedených důvodů a rovněž z příčiny, že by došlo k předávání soukromých osobních informací, což by zaměstnanci pravděpodobně neodsouhlasili.

Dotazník byl tvořen na základě informací z teoretické části a z informací od společnosti OSTROJ a.s. Pomocí těchto informací byl sestaven dotazník také na základě připomínek pana Ing. Miroslava Dedka a vedoucí bakalářské práce. Z toho důvodů byla zvolena metoda písemného dotazníku, která se jevila jako nejvhodnější.

Vytvořený dotazník (viz. Příloha 2) obsahoval 8 oddílů, přičemž u každého oddílu byly zahrnuty konkrétní otázky. Dotazník se skládá z otevřených, polouzavřených i uzavřených otázek, dále obsahuje i 5 - ti stupňovou škálu (Rozhodně ano; Spíše ano; Ani ano, ani ne; Spíše ne; Rozhodně ne), která je součástí otázek uzavřených.

V dotazníku bylo celkem 25 otázek, přičemž 25. otázka byla doplňující pro další náměty a připomínky zaměstnanců.

V začátku dotazníku bylo zaměstnancům podáno krátké vysvětlení ohledně účelu dotazníku a zároveň poděkování za jejich ochotu při vyplňování.

První oddíl písemného dotazníku byl zaměřen na spokojenost. Obsahoval 4 otázky, přičemž první tři byly uzavřené a poslední čtvrtá byla polouzavřená. Byly zaměřeny především na

pocit jistoty v zaměstnání, spokojenost s BOZP, celkovou spokojenost se zaměstnáním a pracovní prostředí.

Druhý oddíl byl zaměřen na mzdu, který obsahoval 3 otázky, které byly uzavřené. Částečně se první otázka v druhém oddíle týkala i prvního oddílu, protože byla zaměřena na spokojenost se mzdou. Další otázka druhého oddílu se týkala výše mzdy zaměstnanců a poslední otázka sledovala, zda-li mzda odpovídá pracovní činnosti.

V třetím oddílu byla zohledněna informovanost. Zahrnoval 5 otázek, které se týkaly včasného sdělování novinek či změn, zjišťování nejčastějších informačních zdrojů, dále možnostmi školení, postihy při nekvalitně odvedené práci a srozumitelnosti pracovních úkolů. Druhá otázka byla otevřená a čtvrtá polouzavřená, otázky 1, 3 a 5 byly uzavřené.

Čtvrtý oddíl byl zaměřen na vztahy jak mezi zaměstnanci, tak i na vztahy zaměstnanců s jejich nadřízenými, dále s pochvalami nadřízených za dobře odvedenou práci. Byly to celkem tři otázky a všechny byly uzavřené.

Pátý oddíl se týkal motivace, který obsahoval 3 otázky. Všechny byly uzavřené. Odpovědi na první otázku vypovídaly o největší motivovanosti k práci. Druhá byla zaměřena na to, na co je zaměstnanci kladen největší důraz a poslední třetí otázka se zabývala demotivačními prostředky zaměstnanců. U všech třech otázek zaměstnanci měli vybrat 5 nejdůležitějších z daných alternativ, které měli následně seřadit od 1 až po 5, přičemž 1 byla nejdůležitější (u první otázky znamenala nejvíce), a 5 byla nejméně důležitá (u první znamenala nejméně).

Šestý oddíl zohledňoval zaměstnanecké výhody, které společnost nabízí. Zahrnoval 4 otázky, přičemž první tři byly uzavřené a poslední čtvrtá byla otevřená. První otázka byla zaměřena na míru důležitosti zaměstnaneckých výhod, v druhé byly obsaženy tři nejvyužívanější zaměstnanecké výhody. Třetí otázka se týkala míry spokojenosti zaměstnanců s těmito výhodami a odpovědi byly seřazovány podle 5 - ti stupňové škály (1. Rozhodně ano, 2. Spíše ano, 3. Ani ano, ani ne, 4. Spíše ne, 5. Rozhodně ne). Poslední čtvrtá otázka, která byla otevřená, poukazovala na názor zaměstnanců se zavedením a konkretizací nových či jiných výhod.

Sedmý oddíl poskytoval odpovědi ohledně rozlišovacích údajů. Zahrnoval pouze dvě otázky, přičemž první byla zaměřena na věk zaměstnanců a druhá na délku pracovního poměru. Obě otázky byly uzavřené.

Poslední osmý oddíl se týkal pouze doplňujících informací a zahrnoval pouze jednu otázku, která byla otevřená. Zaměřovala se na další náměty, připomínky či kritiku zaměstnanců na

celý podnik nebo divizi. Poskytla prostor zaměstnancům k vyjádření se s případnou další nespokojeností a návrhy ke zlepšení.

Dotazníky byly sestaveny v programu Word, vytisknuty a předány dne 18. 4. 2018 dopoledne panu Ing. Miroslavovi Dedkovi, který tyto materiály dne 18. 4. 2018 ve 13:00 hodin odevzdal zaměstnancům na divizi Galvanovna s vysvětlením, za jakým účelem slouží. Po dvou dnech, což bylo 20. 4. 2018, pan Ing. Miroslav Dedek vyzvednul vyplněné dotazníky a po domluvě je předal tentýž den v dopoledních hodinách autorovi této práce. Na divizi je celkem 33 dělníků, z nichž dotazník vyplnilo 25 dělníků, což činí 76%.

Dotazníky byly vyhodnoceny a byla navržena řešení ke zlepšení negativ. Výsledky a návrhy ke zlepšení byly sděleny řediteli a mistrovi Galvanovny, s nimiž autorce práce byla prostřednictvím pana Ing. Miroslava Dedka domluvena schůzka.

4.3 Proces přípravy dat

Po předání dotazníků byla provedena příprava dat:

1. **Kontrola dotazníků** – byla provedena kontrola, zda jsou dotazníky kompletní, obsahují všechny odpovědi, nebo mají odpovědi malou variabilitu.
2. **Editace** – v této fázi nemusely být žádné dotazníky vyřazeny.
3. **Kódování** – jednotlivým hodnotám proměnných byla přiřazena čísla, která usnadnila zpracování odpovědí. Odpovědi na otevřené otázky byly vypsány celé.
4. **Transkripce** – nakódovaná data byla převedena do datové matice, což představuje tabulku dat v programu Excel.
5. **Čištění dat** – v této fázi byla provedena příprava dat, která zahrnuje kontrolu a řešení problému chybějících dat. Tato problematika s chybějícími daty se nemusela řešit, protože všechny dotazníky byly kompletní.
6. **Zpracování dat** – v této fázi byly vytvořeny tabulky a grafy v programu Excel.

4.4 Výsledky dotazníku

Dotazník obsahuje celkem 25 otázek. Přičemž poslední 25. otázka je doplňující, aby zaměstnanci měli prostor napsat další připomínky, kritiku nebo nápady v rámci celého podniku či na svoji divizi.

Dotazník je rozčleněn na dané témata: spokojenost, mzdu, informovanost, vztahy, motivaci, zaměstnanecké výhody, rozlišovací údaje a doplňující informace.

4.4.1 Analýza odpovědí dotazníkového průzkumu

1. otázka - Máte pocit jistoty zaměstnání v podniku?

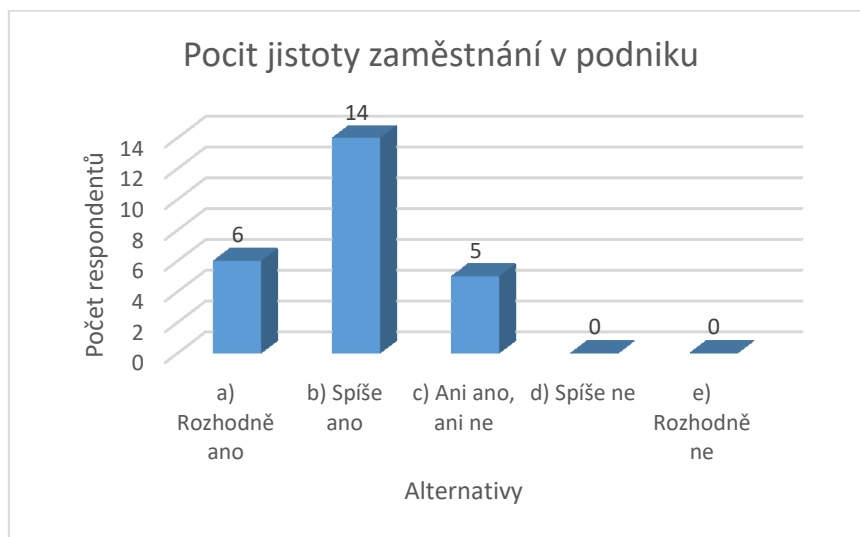
Zaměstnanci si velmi váží stabilní zakázkové náplně, což vypovídá o jistotách dlouhodobé práce, kterou podnik zajišťuje, přičemž i opačně si podnik váží svých zaměstnanců. Při takovém vzájemném respektu je zajištěno trvalé a kvalitní plnění pracovní náplně. Tyto výsledky jsou prezentovány v následující tabulce viz. Tabulka 4.3 a v následujícím grafu viz. Graf 4.1.

Tabulka 4.3: Pocit jistoty v zaměstnání

Jistota v zaměstnání	Počet odpovědí
a) Rozhodně ano	6
b) Spíše ano	14
c) Ani ano, ani ne	5
d) Spíše ne	0
e) Rozhodně ne	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.1: Pocit jistoty v zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování

2. otázka - Jste spokojen/a s bezpečností práce?

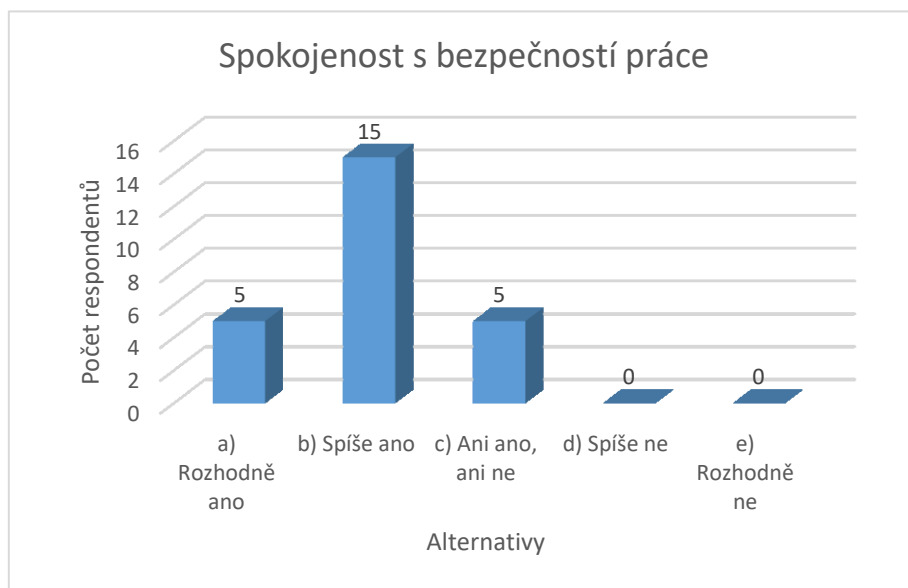
Převážná část zaměstnanců je spokojena s bezpečností práce, což je velmi důležité. Z toho vyplývá, že podnik má dostačující podmínky pro ochranu a zdraví zaměstnanců. Výsledky jsou prezentovány viz. Tabulka 4.4 a v následném grafu viz. Graf 4.2.

Tabulka 4.4: Spokojenost s BOZP

Spokojenost BOZP	Počet odpovědí
a) Rozhodně ano	5
b) Spíše ano	15
c) Ani ano, ani ne	5
d) Spíše ne	0
e) Rozhodně ne	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.2: Spokojenost s BOZP



Zdroj: Vlastní zpracování

3. otázka - Jste celkově spokojen/a v nynějším zaměstnání?

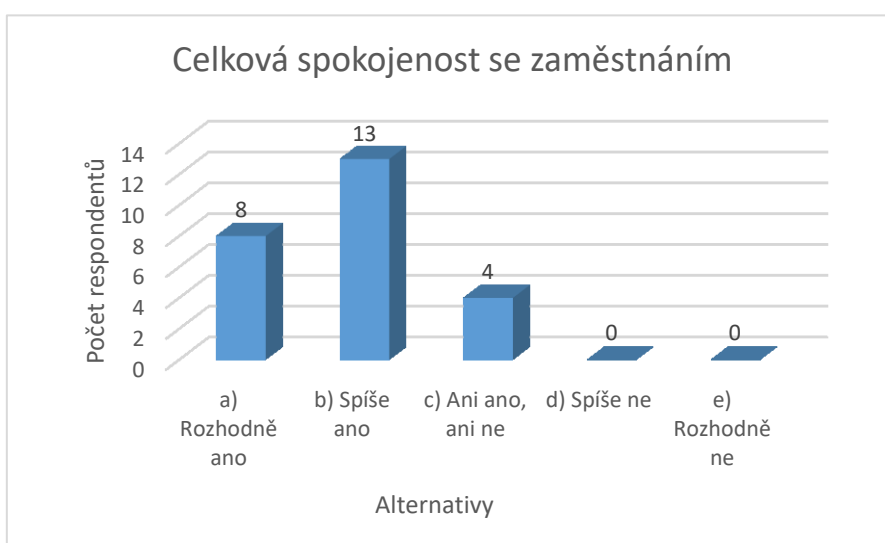
Celkovou spokojenost se zaměstnáním vyjádřilo 21 respondentů a pouze 4 zaměstnanci si nejsou jisti. Z toho vyplývá, že všichni chtějí zůstat zaměstnáni v OSTROJi a.s. Výsledky jsou prezentovány v tabulce a v grafu viz. Tabulka 4.5 a viz. Graf 4.3.

Tabulka 4.5: Celková spokojenost se zaměstnáním

Spokojenost se zaměstnáním	Počet odpovědí
a) Rozhodně ano	8
b) Spíše ano	13
c) Ani ano, ani ne	4
d) Spíše ne	0
e) Rozhodně ne	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.3: Celková spokojenost se zaměstnáním



Zdroj: Vlastní zpracování

4. otázka - Jak hodnotíte Vaše pracovní prostředí? (čistota, hluk, chlad, teplo, osvětlení, kvalita vzduchu...)

Z této otázky bylo zjištěno, že zaměstnanci spíše nejsou spokojeni s pracovním prostředím. Tato otázka byla z části otevřená, protože kdo odpověděl za C) Jsem nespokojen/a, tak měl uvést důvod. Jak je možné vidět ve druhém grafu (viz. 4.5), jsou znázorněny důvody, které zaměstnanci vypsali. Někteří napsali více důvodů, ale největším problémem je špatná kvalita vzduchu a nadměrný zápach, který způsobují výpary.

Návrhem na řešení by bylo pořídit moderní víceúčelové ventilátory, ale kvůli finanční stránce nelze prozatím tento návrh akceptovat. Tento problém způsobuje zastaralý odsávač výpar, který nezvládá toto zatížení. Zatím není možné do něj investovat, protože je v řešení postavení nové linky.

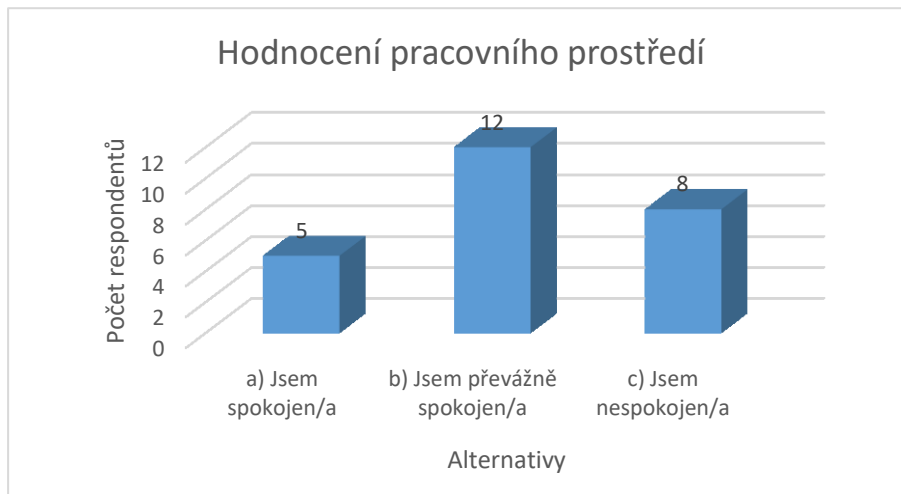
Dalším zdůvodněním nespokojenosti s pracovním prostředím byla velká zima zejména v zimním období a opačně v letním období velké horko. Návrhem bylo v zimě více přitopit a zejména utěsnit halová okna. V létě se nejspokojivějším řešením jeví pořídit klimatizaci. Bohužel klimatizace není možná, jak již bylo výše uvedeno z důvodu nedostatku finančních prostředků. Co se týče teplot v pracovních halách, jsou dodržovány veškeré normy dle Zákoníku práce. Výsledky jsou prezentovány v tabulkách a v grafech níže viz. Tabulka 4.6 a Tabulka 4.7, viz. Graf 4.4 a Graf 4.5.

Tabulka 4.6: Hodnocení pracovního prostředí

Pracovní prostředí	Počet odpovědí
a) Jsem spokojen/a	5
b) Jsem převážně spokojen/a	12
c) Jsem nespokojen/a	8

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.4: Hodnocení pracovního prostředí



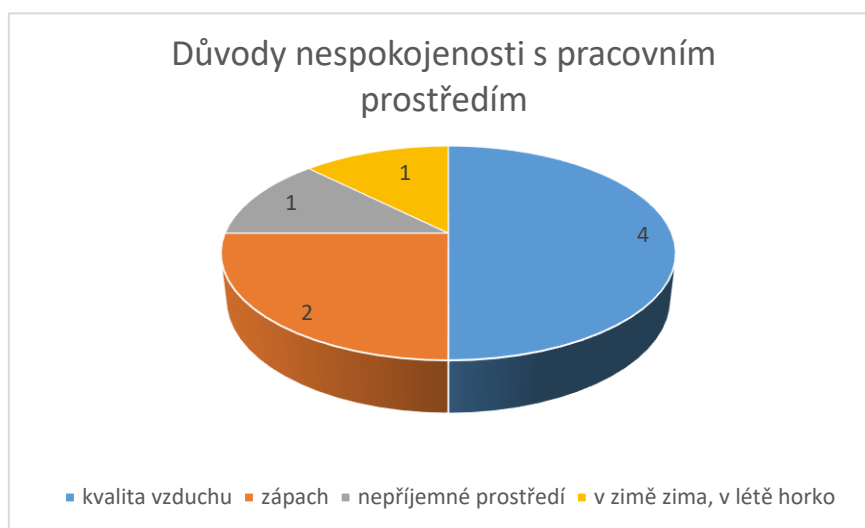
Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4.7: Důvody nespokojenosti s pracovním prostředím

Odpovědi	Nespokojenost s pracovním prostředím
Kvalita vzduchu	4
Zápach	2
Nepříjemné prostředí	1
V zimě zima, v létě horko	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.5: Důvody nespokojenosti s pracovním prostředím



Zdroj: Vlastní zpracování

5. otázka – Jste spokojen/a se svou mzdou?

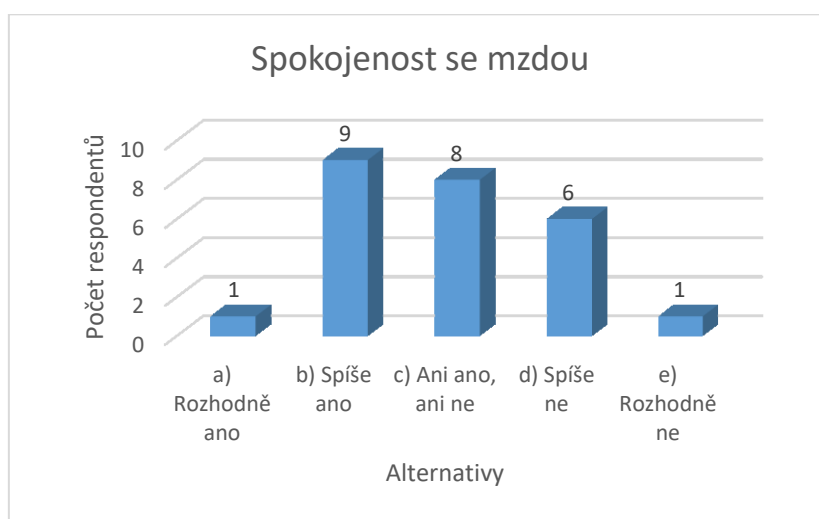
Z výsledků vyplývá, že polovina zaměstnanců je spokojená se svou mzdou. Po rozhovoru s ředitelem Galvanovny bylo zjištěno, že v posledních dvou letech byla zaměstnancům výrazně zvýšená mzda. Někteří zaměstnanci však nebudou spokojeni nikdy a to převážně z důvodů jejich osobních insolvenčních řízení. Zavedením příplatků za špatné pracovní prostředí by se tato nespokojenost u těchto zaměstnanců mohla zmírnit. V minulosti byl takový příplatek zaveden, ale momentálně není uplatňován v důsledku vyhovujících hygienických norem. Výsledky jsou prezentovány v tabulce a v grafu níže viz. Tabulka 4.8 a Graf 4.6.

Tabulka 4.8: Spokojenost se mzdou

Spokojenost se mzdou	Počet odpovědí
a) Rozhodně ano	1
b) Spíše ano	9
c) Ani ano, ani ne	8
d) Spíše ne	6
e) Rozhodně ne	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.6: Spokojenost se mzdou



Zdroj: Vlastní zpracování

6. otázka – V jakém rozmezí se pohybuje Vaše mzda (v hrubém)?

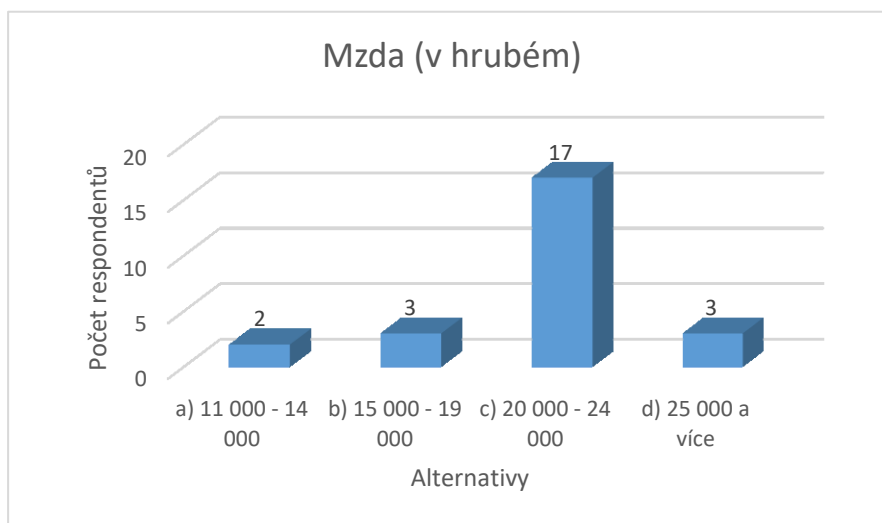
Dle vyjádření zaměstnanců je evidentní, že většina z nich má standardní mzdové příjmy. Výsledky jsou prezentovány v tabulce a v grafu viz. Tabulka 4.9 a Graf 4.7.

Tabulka 4.9: Výše mzdy

Mzda (v hrubém)	Počet odpovědí
a) 11 000 - 14 000	2
b) 15 000 - 19 000	3
c) 20 000 - 24 000	17
d) 25 000 a více	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.7: Výše mzdy



Zdroj: Vlastní zpracování

7. otázka – Odpovídá Vaše mzdové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

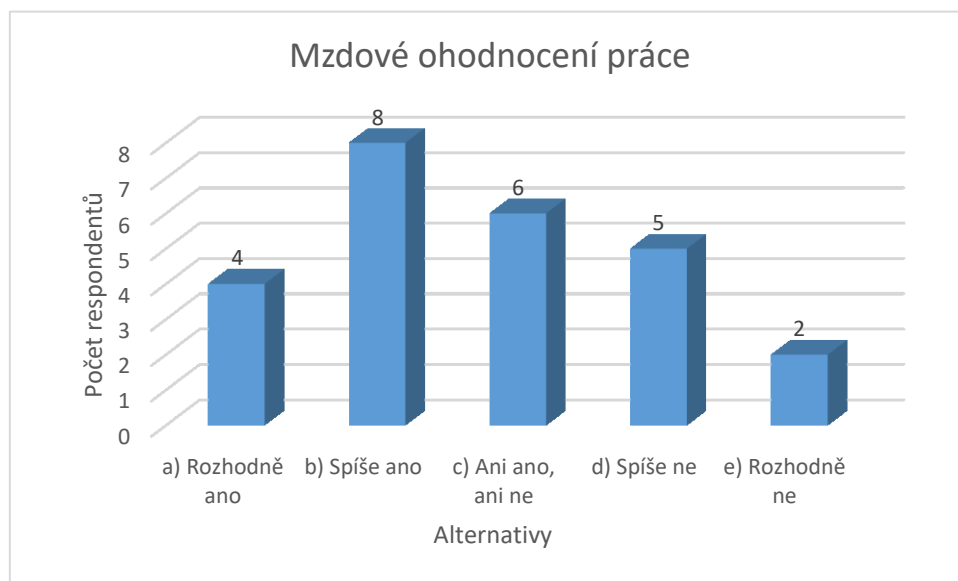
Většina zaměstnanců souhlasí a je spokojená se svým ohodnocením za vykonanou práci. Výsledky jsou prezentovány v tabulce a grafu viz. Tabulka 4.10 a Graf 4.8.

Tabulka 4.10: Mzdové ohodnocení práce

Mzdové ohodnocení práce	Počet odpovědí
a) Rozhodně ano	4
b) Spíše ano	8
c) Ani ano, ani ne	6
d) Spíše ne	5
e) Rozhodně ne	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.8: Mzdové ohodnocení práce



Zdroj: Vlastní zpracování

8. otázka – Jste včas informován/a o novinkách či změnách?

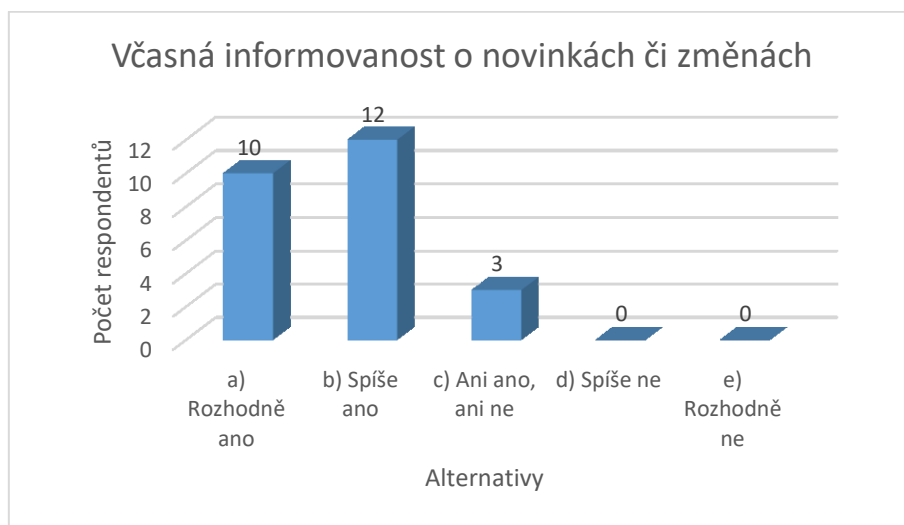
Všichni zaměstnanci jsou včas informováni o novinkách či jakýchkoliv změnách. Je patrné, že podnik dbá na to, aby zaměstnanci všechno včas věděli. Výsledky jsou prezentovány v tabulce a v grafu viz. Tabulka 4.11 a Graf 4.9.

Tabulka 4.11: Informovanost o novinkách a změnách

Včasná informovanost	Počet odpovědí
a) Rozhodně ano	10
b) Spíše ano	12
c) Ani ano, ani ne	3
d) Spíše ne	0
e) Rozhodně ne	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.9: Informovanost o novinkách a změnách

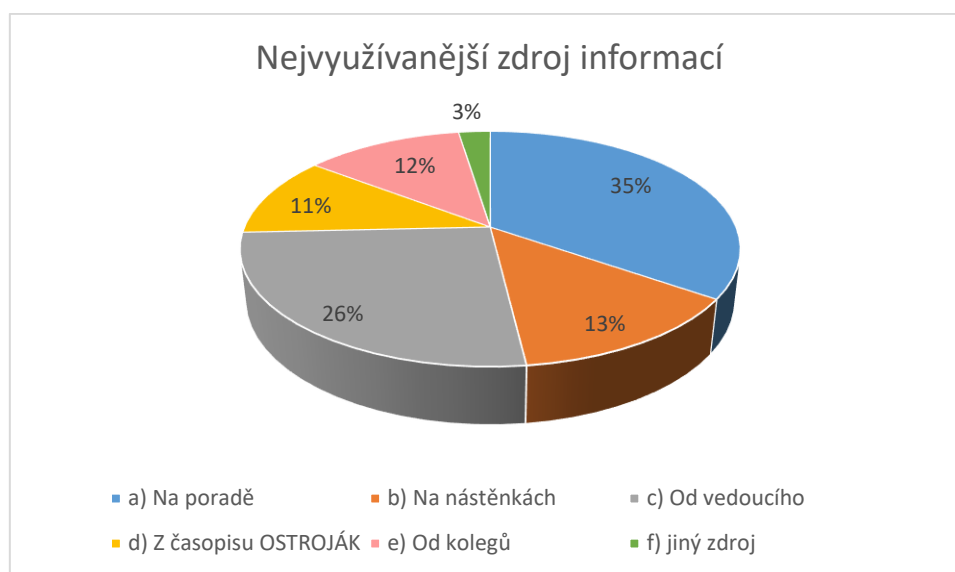


Zdroj: Vlastní zpracování

**9. otázka – Jak se podílí následující informační zdroje na Vaší informovanosti?
Vyjádřete počtem procent.**

Zaměstnanci nejvíce využívají jako zdroj informací provozní porady, naopak nejméně informací čerpají z jiných zdrojů. Provozní porady mají největší vliv na počet a kvalitu informací. Návrhem bylo zavést podnikový intranet, pokud ho firma nemá. U ředitele a mistra Galvanovny bylo zjištěno, že OSTROJ a.s. má podnikový intranet zaveden. Je pouze určen pro zaměstnance na TH pozicích z důvodů, že ne všichni zaměstnanci umí s počítačem pracovat a navíc na podnikovém intranetu je pouze pár informací. Všechny podstatné informace pro zaměstnance dílny jsou umísťovány na nástěnku. Mistr či ředitel Galvanovny získávají informace prostřednictvím emailu, pak jsou informace vytištěny a dány na nástěnku. Nástěnka je pravidelně udržována. Výsledky jsou prezentovány v grafu viz. Graf 4.10.

Graf 4.10: Zdroje informací



Zdroj: Vlastní zpracování

10. otázka – Máte možnost školení v zaměstnání?

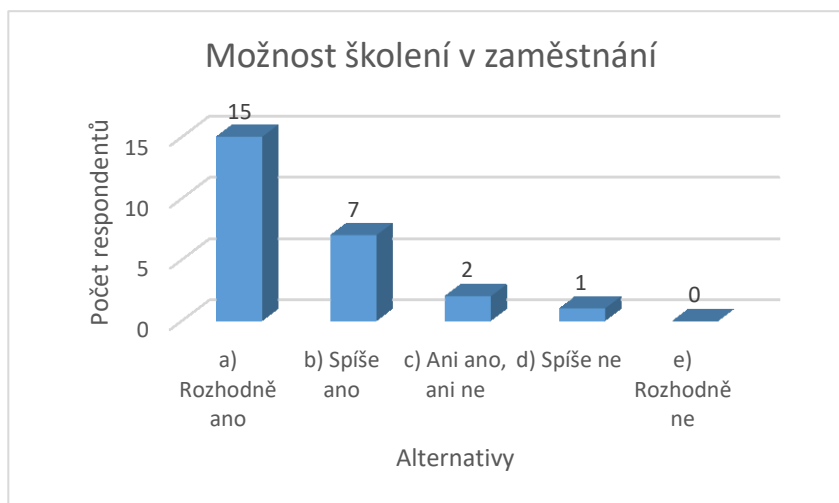
Téměř všichni zaměstnanci uvedli, že mají možnost školení. Pár jedinců buď o toto školení nejeví zájem, nebo nemají informaci ohledně prováděných školení. Na ředitele i mistra Galvanovny byl kladen důraz ohledně řádného vysvětlení a dostatku času při absolvovaných školeních. Ne vždy je to možné v důsledku operativního obsazení pracovníků na různé pracovní pozice. Jsou také povinná školení, která musí absolvovat každý a většinou je provozuje externista. Výsledky jsou prezentovány v tabulce a v grafu viz. Tabulka 4.12 a Graf 4.11.

Tabulka 4.12: Možnosti školení

Možnost školení	Počet odpovědí
a) Rozhodně ano	15
b) Spíše ano	7
c) Ani ano, ani ne	2
d) Spíše ne	1
e) Rozhodně ne	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.11: Možnosti školení



Zdroj: Vlastní zpracování

11. otázka – Hrozí Vám postih za nekvalitně odvedenou práci?

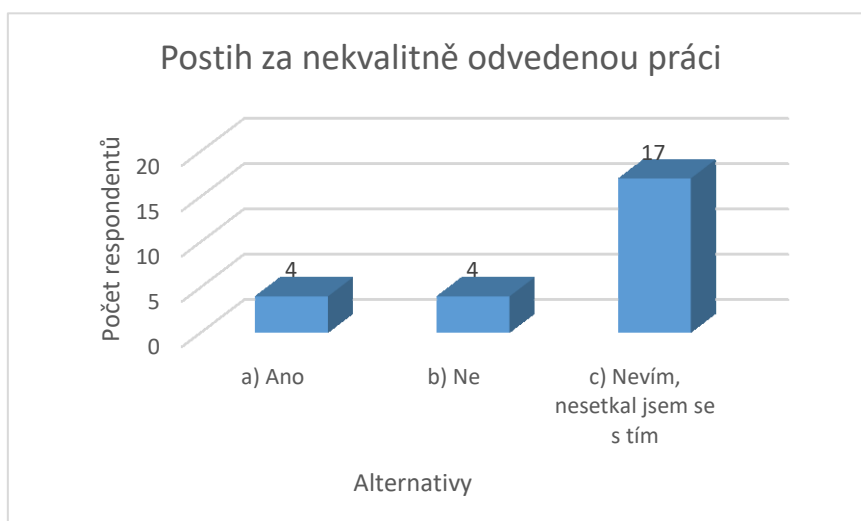
V rámci této otázky bylo zjištěno, že velká většina vůbec neví, že jim hrozí postih za nekvalitně odvedenou práci a ani o jaký postih se jedná. Otázka byla částečně otevřená (polouzavřená), přičemž Ti, kteří odpověděli za A) ano, měli uvést, jaký postih jim hrozí. Všichni odpověděli, že finanční. Měli pravdu, ale postih nemusí být jen finanční, ale také ústní nebo písemný. Řediteli i mistru Galvanovny byly sděleny tyto výsledky s upozorněním, že by zaměstnanci měli být podrobněji a častěji informováni o typech a výši postihů za nekvalitně odvedenou práci. Výsledky jsou prezentovány v tabulce a v grafu níže viz. Tabulka 4.13 a Graf 4.12.

Tabulka 4.13: Postih za nekvalitní práci

Postih za nekvalitní práci	Počet odpovědí
a) Ano	4
b) Ne	4
c) Nevím, nesetkal jsem se s tím	17

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.12: Postih za nekvalitní práci



Zdroj: Vlastní zpracování

12. otázka – Víte, jaké pracovní úkoly se od Vás očekávají?

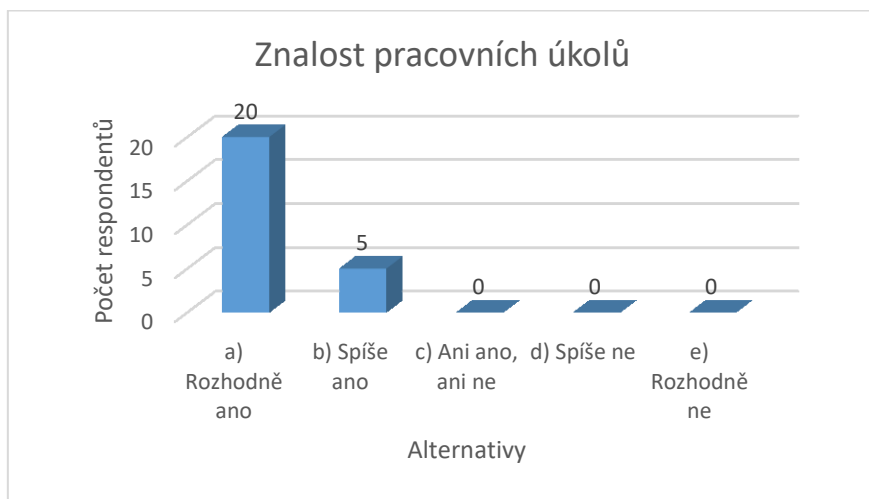
Na základě odpovědí je zřejmé, že všichni znají svoji pracovní náplň a také všichni jsou srozumitelně seznámeni s pracovními cíli. Výsledky jsou prezentovány v tabulce a v grafu níže viz. Tabulka 4.14 a Graf 4.13.

Tabulka 4.14: Znalost pracovních úkolů

Alternativy	Počet odpovědí
a) Rozhodně ano	20
b) Spíše ano	5
c) Ani ano, ani ne	0
d) Spíše ne	0
e) Rozhodně ne	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.13: Znalost pracovních úkolů



Zdroj: Vlastní zpracování

13. otázka – Jaký pracovní vztah máte se svými spolupracovníky?

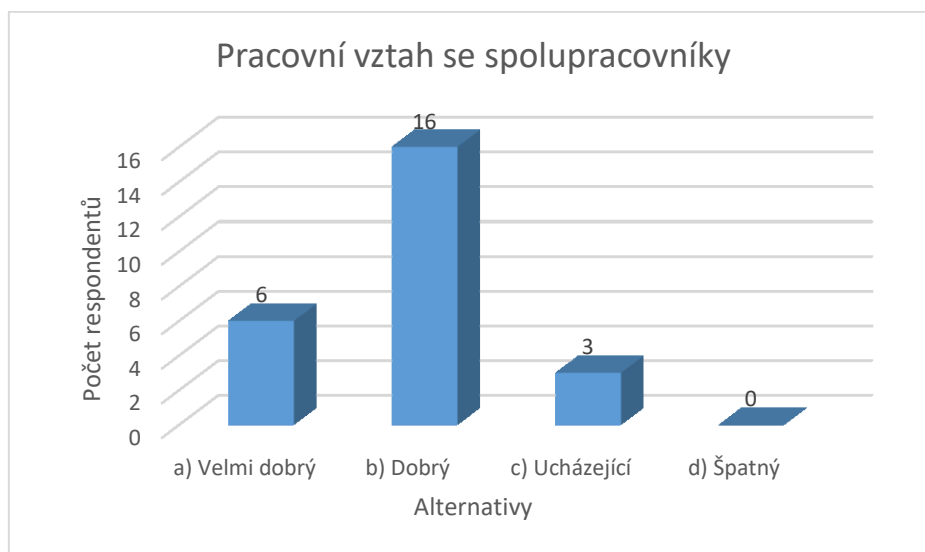
Téměř všichni zaměstnanci si mezi sebou dobře rozumí a nemají problém se vzájemnou komunikací. Výsledky jsou prezentovány v tabulce a v grafu níže viz. Tabulka 4.15 a Graf 4.14.

Tabulka 4.15: Pracovní vztahy se spolupracovníky

Pracovní vztah se spolupracovníky	Počet odpovědí
a) Velmi dobrý	6
b) Dobrý	16
c) Ucházející	3
d) Špatný	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.14: Pracovní vztahy se spolupracovníky



Zdroj: Vlastní zpracování

14. otázka - Jaký pracovní vztah máte se svým nadřízeným?

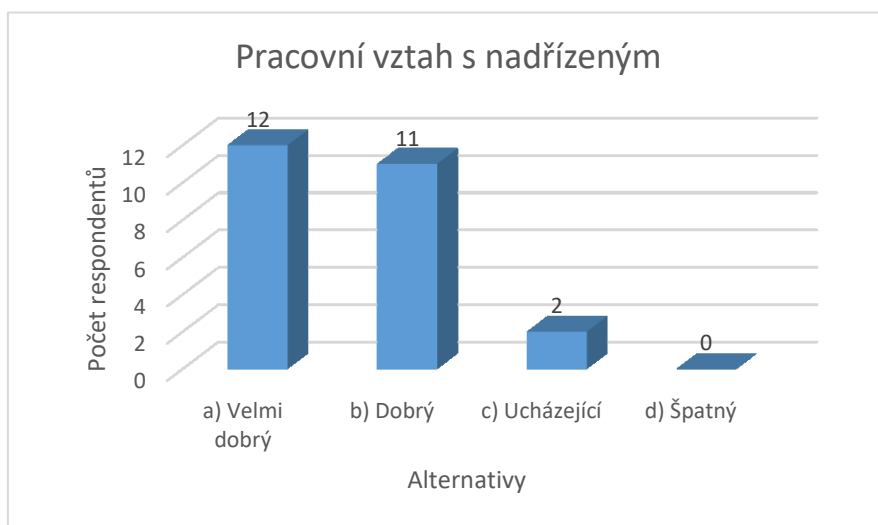
Převážná většina zaměstnanců dobře vychází se svým nadřízeným a nemají komunikační problémy. Výsledky jsou prezentovány v tabulce a v grafu níže viz. Tabulka 4.16 a Graf 4.15.

Tabulka 4.16: Pracovní vztahy s nadřízeným

Pracovní vztah s nadřízeným	Počet odpovědí
a) Velmi dobrý	12
b) Dobrý	11
c) Ucházející	2
d) Špatný	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.15: Pracovní vztahy s nadřízeným



Zdroj: Vlastní zpracování

15. otázka – Jak často býváte pochválen/a od nadřízeného za dobře odvedenou práci?

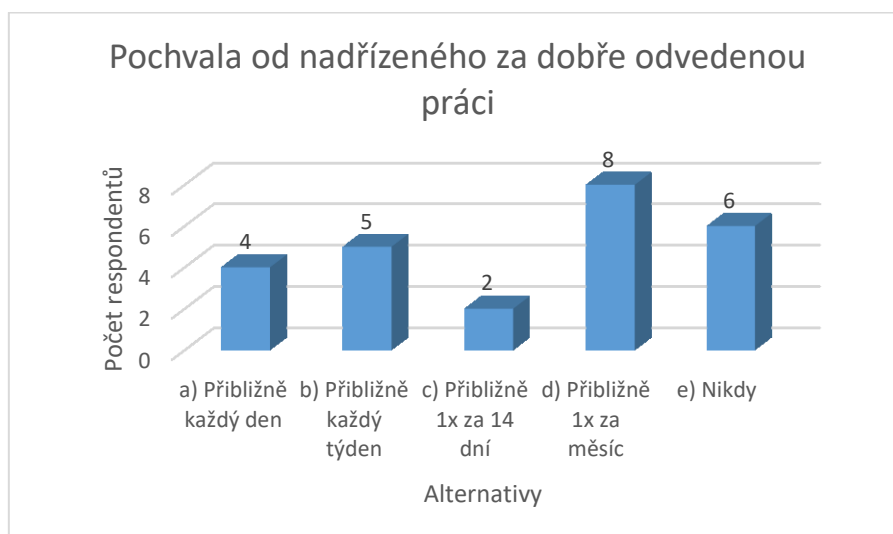
Z této otázky vyplynulo, že většina zaměstnanců nebývá chválena vůbec nebo velmi málo, což na zaměstnance má negativní vliv na jejich motivaci k práci. Bylo doporučeno řediteli a mistrovi divize, aby dbali na častější pochvalu, což zaměstnance motivuje ke kvalitnější práci. Zaměstnanci mají navíc lepší náladu a větší chuť pracovat. Ředitel i mistr si tento návrh poznamenali a nemají problém danou situaci napravit a zlepšit. Výsledky jsou prezentovány v tabulce a v grafu viz. Tabulka 4.17 a Graf 4.16.

Tabulka 4.17: Pochvala za odvedenou práci

Pochvala za odvedenou práci	Počet odpovědí
a) Přibližně každý den	4
b) Přibližně každý týden	5
c) Přibližně 1x za 14 dní	2
d) Přibližně 1x za měsíc	8
e) Nikdy	6

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.16: Pochvala za odvedenou práci



Zdroj: Vlastní zpracování

16. otázka - Co by Vás nejvíce motivovalo k práci? (Označte 5 nejvíce motivujících prostředků a seřad'te v pořadí 1 – 5, kde 1 je nejvíce, 5 nejméně)

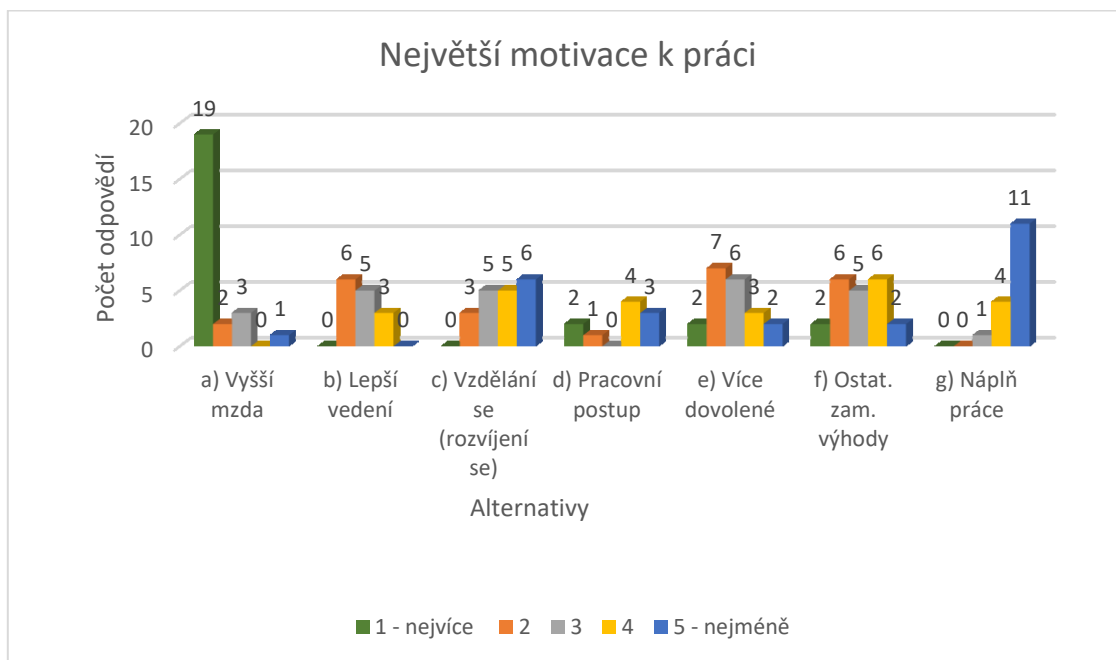
Největší motivací jako ve většině případů tvoří vyšší mzda. Je to dáno přeměnou těchto finančních prostředků v osobní potřeby či naplnění tužeb a přání. Naopak nejméně žádoucím motivačním prostředkem se stala náplň práce. Tento závěr je zřejmý z různorodého lidského očekávání a také rutinního charakteru práce. Vyšší dovolená je po vyšší mzdě druhou nejvyšší motivací, což pramení v důsledku osobního volna pro jejich aktivity. Výsledky jsou prezentovány v tabulce a v grafu viz. Tabulka 4.18 a Graf 4.17.

Tabulka 4.18: Motivovanost k práci

Motivovanost k práci	1 - nejvíce	2	3	4	5 - nejméně
a) Vyšší mzda	19	2	3	0	1
b) Lepší vedení	0	6	5	3	0
c) Vzdělání se (rozvíjení se)	0	3	5	5	6
d) Pracovní postup	2	1	0	4	3
e) Více dovolené	2	7	6	3	2
f) Ostat. zam. výhody	2	6	5	6	2
g) Náplň práce	0	0	1	4	11

Zdroj: Vlastní zpracování

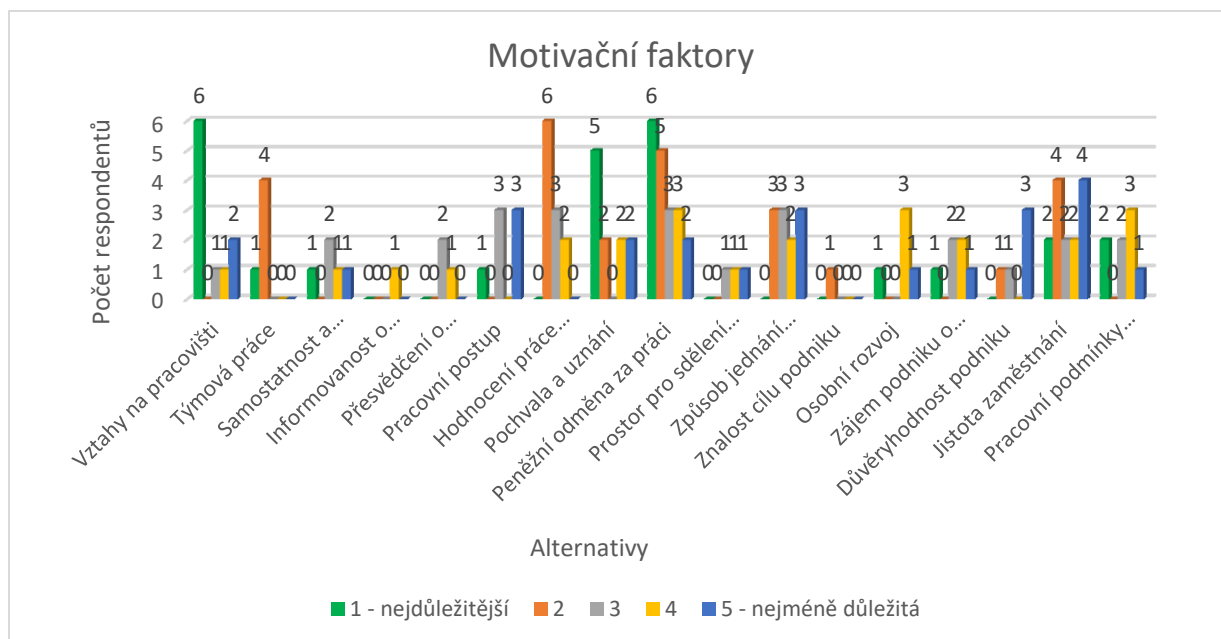
Graf 4.17: Motivovanost k práci



17. otázka – Na co kladete v práci největší důraz? (Označte 5 alternativ a seřad'te podle důležitosti 1-5, kde 1 - nejdůležitější, 5 – nejméně důležitá)

Nejvíce pracovníků dává v rámci odpracované směny přednost kladným lidským vztahům na pracovišti a peněžním odměnám. Následuje hodnocení práce svými nadřízenými. Nejmenší důraz kladou zaměstnanci na jistotu zaměstnání. Výsledky jsou prezentovány v grafu viz. Graf 4.18.

Graf 4.18: Motivační faktory

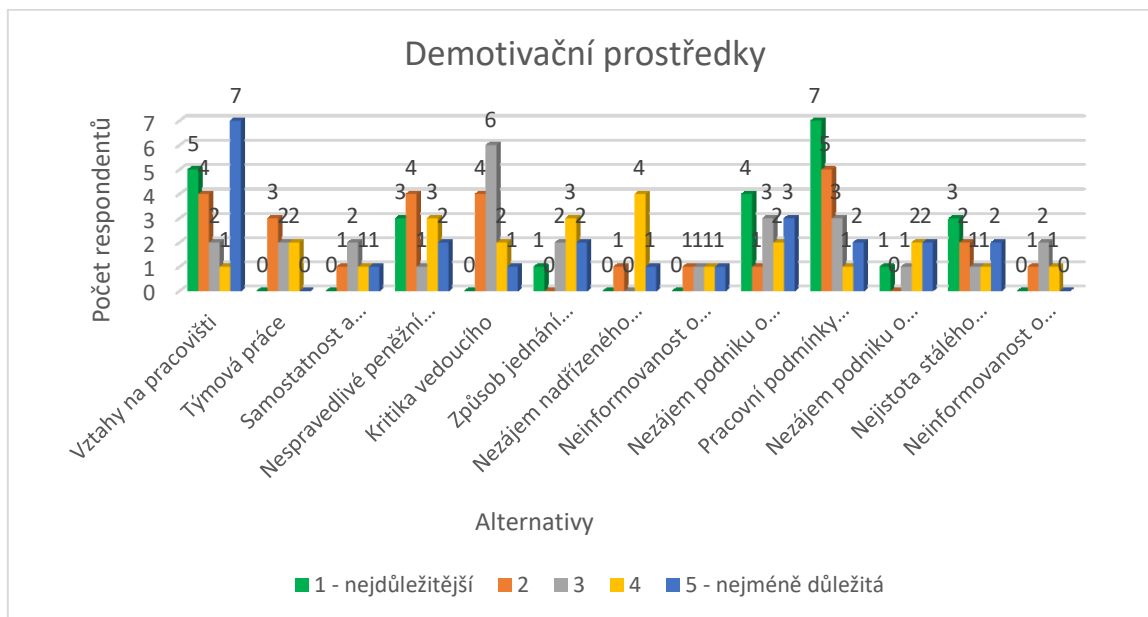


Zdroj: Vlastní zpracování

18. otázka - Co na Vás působí demotivačně? (Označte 5 demotivačních prostředků a seřad'te podle důležitosti 1-5, kde 1 – nejdůležitější, 5 – nejméně důležitá)

Nejvíce zaměstnance demotivují pracovní podmínky (hluk, světlo, teplo, chlad, apod.). Nejméně demotivujícím prostředkem jsou vztahy na pracovišti. Kritika vedoucího je mezi zaměstnanci vnímána průměrně. Výsledky jsou prezentovány v grafu viz. Graf 4.19.

Graf 4.19: Demotivační prostředky



Zdroj: Vlastní zpracování

19. otázka - Určete míru důležitosti u zaměstnaneckých výhod. (1 – nejdůležitější, 10 – nejméně důležitá)

Za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu je považován týden dovolené navíc. Finanční odměny při životních a pracovních jubileích zaměstnanci považují jako běžnou standardní výhodu. Nejméně je zájem o další profesní vzdělávání. Výsledky jsou prezentovány v tabulce viz. Tabulka 4.19. Nejmenší hodnota z výsledků znamená, že má největší důležitost, největší hodnota má nejmenší důležitost.

Tabulka 4.19: Míra důležitosti u zaměstnaneckých výhod

Míra důležitosti u zaměstnaneckých výhod	Součet hodnot
Týden dovolené navíc	49
Příspěvek na penzijní připojištění po 1 roce v zaměstnaneckém poměru	79
Poukázky (Flexi Pass-Sodexo) na zdravotní prevenci, sportovní a kulturní aktivity	95
Závodní stravování	116
Finanční odměny při životních a pracovních jubileích	142
Firemní časopis Ostroják	160
Očkování proti chřipce	167
Příspěvek na letní dětský tábor nebo lyžařský výcvik	181
Odměna za dárcovství krve	184
Možnost dalšího profesního vzdělávání	204

Zdroj: Vlastní zpracování

20. otázka – Které zaměstnanecké výhody využíváte nejčastěji? (Označte tři nejčastější)

Nejvyužívanější zaměstnaneckou výhodou je týden dovolené navíc. Na druhém a třetím místě jsou nejvíce využívány příspěvky na penzijní připojištění a poukázky (Flexi Pass-Sodexo). O příspěvek na letní dětský tábor nebo lyžařský výcvik je mezi zaměstnanci nejmenší zájem. Vzhledem k různorodým okolnostem a potřebám zaměstnanců je nutno konstatovat, že tato otázka spíše nevypovídá o zájmu, ale četnosti využití. Např. na odměnu za dárcovství krve mají nárok jen dárči, při dosažení určitých ocenění. Rovněž příspěvky na pobyty čerpají jen ti, co mají děti v určitém věku, atd. Výsledky jsou prezentovány v tabulce a v grafu viz. Tabulka 4.20 a Graf 4.20. Tady výsledky znamenají, že nejvyšší hodnota je nejčastější, opačně nejmenší hodnota je nejméně častá.

Tabulka 4.20: Nejčastější zaměstnanecké výhody

Nejčastější zaměstnanecké výhody	Počet odpovědí
Příspěvek na penzijní připojištění po 1 roce v zaměstnaneckém poměru	16
Týden dovolené navíc	20
Závodní stravování	12
Očkování proti chřipce	1
Příspěvek na letní dětský tábor nebo lyžařský výcvik	0
Poukázky (Flexi Pass-Sodexo) na zdravotní prevenci, sportovní a kulturní aktivity	13
Firemní časopis Ostroják	5
Finanční odměny při životních a pracovních jubileích	2
Odměna za dárcovství krve	3
Možnost dalšího profesního vzdělávání	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.20: Nejčastěji využívané zaměstnanecké výhody



Zdroj: Vlastní zpracování

21. otázka – Do jaké míry jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami? (Přiřad'te 1. Rozhodně ano, 2. Spíše ano, 3. Ani ano, ani ne, 4. Spíše ne, 5. Rozhodně ne – stačí číslo)

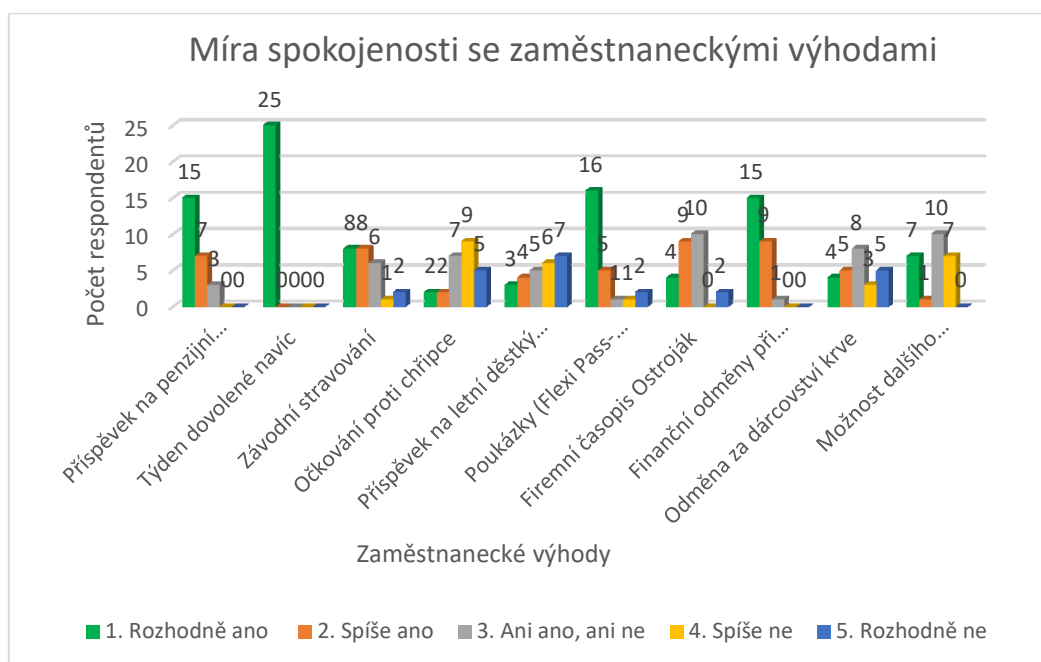
Příspěvek na letní dětský tábor nebo lyžařský výcvik je mezi zaměstnanci využíván nejméně, zatímco s firemním časopisem Ostroják a možnostmi dalšího profesního vzdělávání jsou zaměstnanci průměrně spokojeni. Největší spokojenost byla vyjádřena týdnem dovolené navíc. Výsledky jsou prezentovány v tabulce a v grafu viz. Tabulka 4.21 a Graf 4.21.

Tabulka 4.21: Míra spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami

Míra spokojenost se zam. výhodami	1. Rozhodně ano	2. Spíše ano	3. Ani ano, ani ne	4. Spíše ne	5. Rozhodně ne
Příspěvek na penzijní připojištění po 1 roce v zaměstnaneckém poměru	15	7	3	0	0
Týden dovolené navíc	25	0	0	0	0
Závodní stravování	8	8	6	1	2
Očkování proti chřipce	2	2	7	9	5
Příspěvek na letní dětský tábor nebo lyžařský výcvik	3	4	5	6	7
Poukázky (Flexi Pass-Sodexo) na zdravotní prevenci, sportovní a kulturní aktivity	16	5	1	1	2
Firemní časopis Ostroják	4	9	10	0	2
Finanční odměny při životních a pracovních jubileích	15	9	1	0	0
Odměna za dárcovství krve	4	5	8	3	5
Možnost dalšího profesního vzdělávání	7	1	10	7	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.21: Míra spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami



Zdroj: Vlastní zpracování

22. otázka - Které zaměstnanecké výhody nové (jiné) byste chtěl/a, jaké konkrétně? (Vypište)

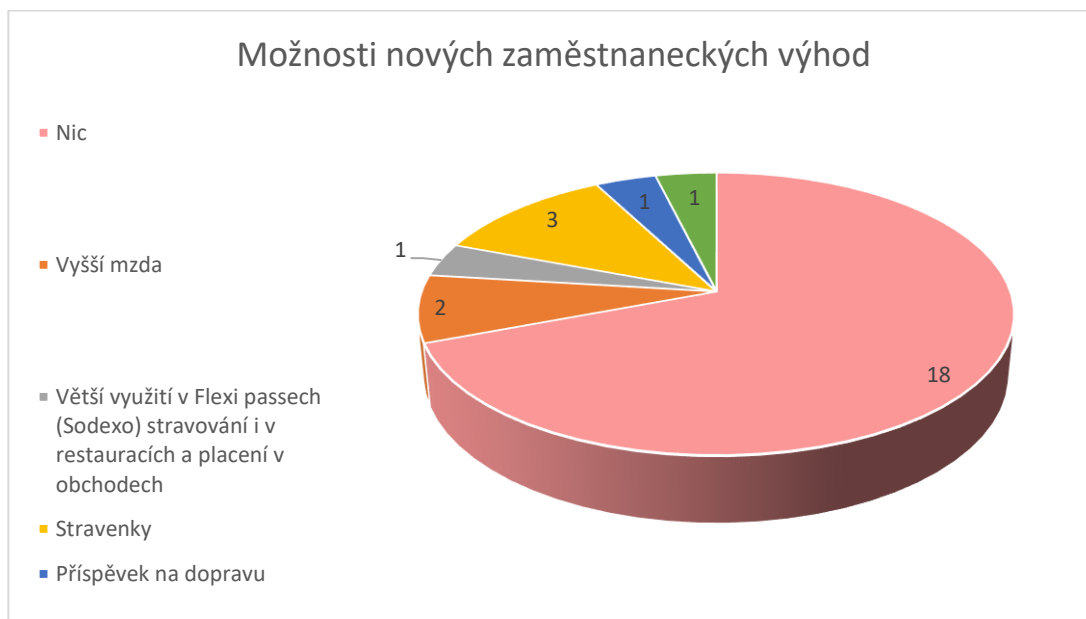
Na základě odpovědí respondentů na tuto otázku je zřejmé, že zaměstnanci jsou spokojeni se stávajícími zaměstnaneckými výhodami a nehodlají požadovat nové či jiné. Výsledky jsou prezentovány v tabulce a v grafu níže viz. Tabulka 4.22 a Graf 4.22.

Tabulka 4.22: Možnosti nových zaměstnaneckých výhod

Odpovědi	Respondenti
Nic	18
Vyšší mzda	2
Větší využití v Flexi passech (Sodexo) stravování i v restauracích a placení v obchodech	1
Stravenky	3
Příspěvek na dopravu	1
Týden dovolené navíc	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.22: Možnosti nových zaměstnaneckých výhod



Zdroj: Vlastní zpracování

23. otázka - Věk?

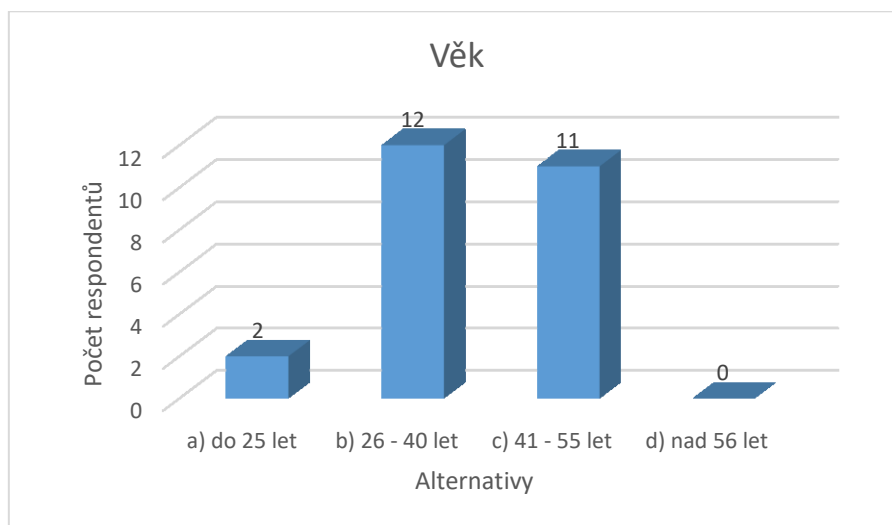
Na divizi Galvanovna se pracují nejvíce zaměstnanci ve věku od 26 - 40 let a od 41 - 55 let. Nad 56 let není žádný zaměstnanec. Výsledky jsou prezentovány v tabulce a v grafu viz. Tabulka 4.23 a Graf 4.23.

Tabulka 4.23: Věk

Věk	Počet odpovědí
a) do 25 let	2
b) 26 - 40 let	12
c) 41 - 55 let	11
d) nad 56 let	0
Celkem	25

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.23: Věk



Zdroj: Vlastní zpracování

24. otázka - Jak dlouho pracujete v podniku?

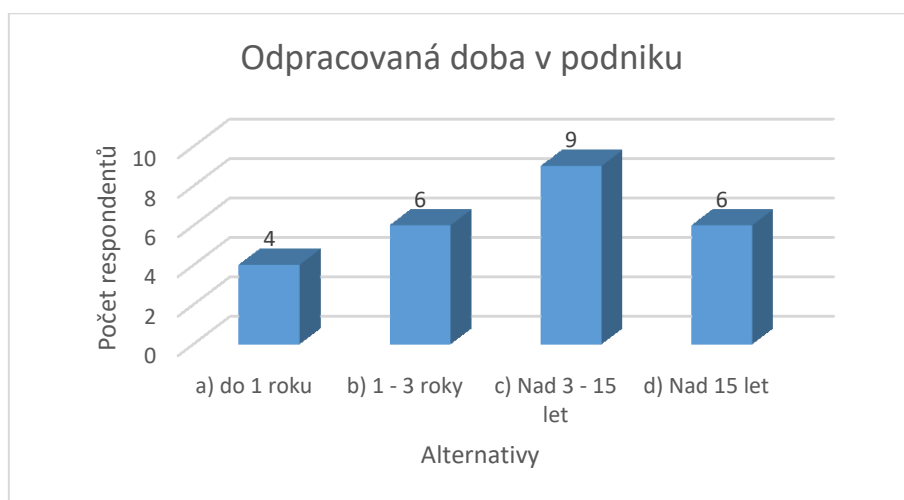
Z dotazníku jasně vyplývá, že nejvíce zaměstnanců má odpracováno mezi 3 – 15 lety. Nejméně odpracováno mají zaměstnanci do 1 roku. Výsledky jsou prezentovány v tabulce a v grafu viz. Tabulka 4.24 a Graf 4.24.

Tabulka 4.24: Odpracovaná doba v podniku

Odpracovaná doba v podniku	Počet odpovědí
a) do 1 roku	4
b) 1 - 3 roky	6
c) Nad 3 - 15 let	9
d) Nad 15 let	6
Celkem	25

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.24: Odpracovaná doba v podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

25. otázka - Zde můžete sdělit další náměty, připomínky, kritiku, apod. týkající se at' už divize, či celého podniku.

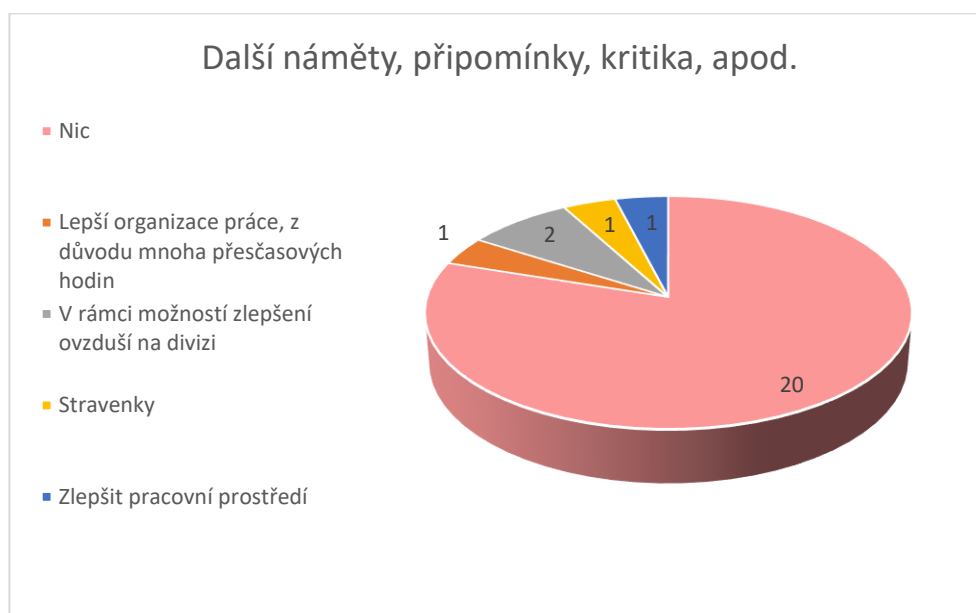
Zaměstnanci v převážné většině již nemají žádné další náměty, připomínky, apod. což vypovídá o jejich maximálním vyjádření se v předešlých dotazujících se otázkách. Výsledky jsou prezentovány v tabulce a v grafu níže viz. Tabulka 4.25 a Graf 4.25.

Tabulka 4.25: Další náměty a připomínky

Odpovědi	Respondenti
Nic	20
Lepší organizace práce, z důvodu mnoha přesčasových hodin	1
V rámci možností zlepšení ovzduší na divizi	2
Stravenky	1
Zlepšit pracovní prostředí	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.25: Další náměty a připomínky



Zdroj: Vlastní zpracování

4.5 Návrhy a doporučení pro danou společnost

Pan Ing. Miroslav Dedek byl požádán o organizaci schůzky s ředitelem Galvanovny panem Ing. Tomášem Korbelem a mistrem galvanovny panem Jaromírem Bendou, při které byli oba velmi ochotní s prodiskutováním veškerých návrhů a doporučení ke zlepšení veškerých vyskytujících se negativ na základě výsledků dotazníkového průzkumu.

Byly řešeny pouze otázky z dotazníků, které nabádaly ke zlepšení či změnám dosavadních standardů. Odpovědi v otázkách, které dopadly uspokojivě, byly pouze sděleny a nebyly k nim navrženy žádné námitky.

K nevhodnému pracovnímu prostředí zejména co se kvality ovzduší a zápachu týče, byla doporučena instalace víceúčelových ventilátorů, které by nejen výkonněji odsávali výpary vzniklé pracovními technologiemi, ale také by udržovali vhodnou teplotu pracovního prostředí zvláště v zimních a letních obdobích. Tento návrh byl přijat s pochopením, ale nebyl vedením společnosti akceptován, neboť se plánuje výstavba nové linky včetně nových technologických zařízení, které budou požadavek splňovat.

Řešením mzdového ohodnocení ať již z hlediska motivovanosti pracovníků ke kvalitnější práci či nespokojenosti se současnou mzdou by bylo navýšení finančních prostředků na tyto mzdy a zavedení příplatků za špatné pracovní prostředí. Vzhledem k výraznému navýšení mezd v posledních letech a vyhovujícímu pracovnímu prostředí na základě českých hygienických norem se mzdy zvyšovat nebudou.

Jako nejméně používanými informačními zdroji se ukázali jiné zdroje (např. intranet). Doporučení ohledně zvýšení podílu intranetu na informovanosti zaměstnanců nebylo vedením akceptováno v důsledku četných a dostupných nástěnek, které zaručují zpřístupnění veškerých aktuálních informací a dále pak z důvodu nižší počítačové gramotnosti zaměstnanců a neucelených informací na tomto intranetu.

Jen malá část dotazovaných má představu o daných postizích za nekvalitně odvedenou práci. Převážná většina dotazovaných neví, jaké postihy by jim hrozily. Jako nejjednodušší řešení se jeví vyšší dostupnost a především sdělení těchto informací ať už prostřednictvím podnikového časopisu, nástěnek či pracovních porad. Ačkoliv tyto informace se zaměstnanci dozví již při nástupu do práce, bylo doporučeno je periodicky připomínat a oživovat. Vedení toto doporučení kvitovalo.

Zaměstnanci si chválí vzájemné vztahy s nadřízenými i přesto, že se cítí být někdy nedoceněni. S častější pochvalou či důrazem na uznání při dobře odvedené práci nemělo vedení společnosti problém.

Co se dalšího vylepšení pracovních podmínek týče, by se měla společnost zaměřit na lepší organizaci práce především z důvodu většího počtu přesčasových hodin a na vylepšení nevyužívaných zaměstnaneckých výhod. Ačkoliv při sebelepší vůli vedení zajistit co nejlepší pracovní podmínky napříč všemi pracovními kategoriemi, není vždy jednoduché vyhovět všem zaměstnancům, např. co se přesčasových hodin týče je tato problematika velmi ožehavá, neboť každý zaměstnanec má nárok a právo na osobní volno, čerpání nemocenské, dovolené či jiných osobních potřeb.

Shrnutím všech těchto výše uvedených informací byla snaha navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení informovanosti o postizích, častějšího uznání a ocenění, naslouchání potřeb zaměstnanců. Především největší snahou bylo zlepšení kvality ovzduší. Řada doporučení byla vedením divize Galvanovna akceptována a respektována. Nicméně některé návrhy byly ředitelem divize Galvanovna zamítnuty, ať už z důvodů finančních prostředků či jiných realizačních aspektů.

5 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit spokojenost a motivační vliv zaměstnanců a názory zaměstnanců na řadu ožehavých témat jedné z divizí společnosti OSTROJ a.s. jako jsou například perspektiva, podmínky pracovního prostředí, kvalita bezpečností práce, náplň práce a případné postihy při nekvalitně odvedené práci, spokojenost se systémem odměňování, dostatečná informovanost zaměstnanců, rozvoj, pracovní vztahy, preference stimulů k práci a využívání zaměstnaneckých výhod.

Divize Galvanovna si po celkové stránce vede velmi dobře, z dotazníkového průzkumu vyšlo pouze pár negativních věcí, které lze určitě zlepšit nebo do budoucna postupně zlepšovat. Jinak divizi nelze vytknout nic zásadního. To evidentně přispívá k úspěchům, mnoha exportům a ziskům celé společnosti.

První a druhý oddíl, který se týkal spokojenosti a mzdy zaměstnanců z dotazníkového průzkumu dopadl nejlépe, až na jednu otázku, týkající se pracovního prostředí. Z masivní převahy kladných odpovědí jasně vyplynulo, že zaměstnanci jsou s divizi Galvanovna velmi spokojeni.

Třetí oddíl, který se zaměřil na informovanost, dopadl opět pro divizi Galvanovna velmi dobře. Zaměstnanci jsou včas seznámeni s aktuálními informacemi.

Co se týče výsledků čtvrtého oddílu, v kterém byly zohledněny vztahy, převažují vztahy založené na kolegiálnosti a dobré komunikační úrovni, a to nejen mezi zaměstnanci, ale i mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými.

U pátého oddílu nazvaného motivace se nedá určit, jak dopadl, ale můžeme říci, že je pro zaměstnance nejdůležitější vyšší mzda, více dovolené, pracovní podmínky, pochvala a uznání. Z šestého oddílu, který se týkal zaměstnaneckých výhod vyplývá, že zaměstnanci nejvíce využívají a zároveň je pro nich nejdůležitější týden dovolené navíc, poukázky na zdravotní, sportovní a kulturní aktivity a závodní stravování. Možnosti dalšího profesního vzdělávání a příspěvky na letní dětský tábor nebo lyžařský výcvik jsou zaměstnanci využívány nejméně.

Sedmý oddíl byl zaměřen na rozlišovací údaje. Vyšlo najevo, že nejčastěji se pracovníci pohybují ve věku od 26 let do 40 let a nejvíce zaměstnanců pracuje v podniku od 3 do 15 let. Z počtu odpracovaných let zaměstnanců je zřejmé, že jsou v podniku spokojeni.

V posledním osmém oddíle dotazníkového průzkumu, který se týkal doplňujících informací, zaměstnanci sdělovali další náměty, připomínky či kritiku. Převážná většina zaměstnanců už neměla žádné další nápady nebo připomínky. Z toho lze usoudit, že dochází k jejich určité spokojenosti, což lze kladně hodnotit.

Konkrétní negativní výsledky společnosti jsou stručně zopakovány následovně:

Nevhodné pracovní prostředí, nízká informovanost o postizích při nekvalitně odvedené práci či jiných důležitých sděleních, nedostatečné sdělování pracovních výsledků a cílů podniku, absence chvály a uznání zaměstnanců za dobře odvedenou práci. Dále se jedná o málo využívané zaměstnanecké výhody, špatnou organizaci práci z důvodu většího počtu přesčasových hodin.

Je nutné zmínit, že většina zaměstnanců by chtěla vyšší mzdu, ale toto je přirozený pohled každého pracovníka.

Divize Galvanovna se může pyšnit takovými přednostmi, kterými jsou zejména pocit jistoty v zaměstnání, dostatečná bezpečnost práce nebo také možnost dalšího vzdělávání. Společnost aktuálně informuje a vysvětluje pracovní úkoly, což mj. přispívá k výborným pracovním vztahům nejen mezi pracovníky, ale také mezi pracovníky a jejich nadřízenými. Společnost má zaveden svůj motivační program a zjišťuje spokojenost zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření každé dva roky. Společnosti na zaměstnancích velmi záleží a snaží se jim co nejvíce vyhovět, což svědčí i o spoustě zaměstnaneckých výhod.

Společnost je jediná s portfoliem produktu v České republice a se svým růstem a rozvojem patří mezi nejúspěšnější strojírenský podnik.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.
3. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
4. CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada, 2012. ISBN 80-247-4033-8.
5. DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008. ISBN 80-247-2158-9.
6. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
7. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
8. LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008. Management (Grada). ISBN 80-247-2445-6.
9. PETERS, R. S. *The concept of Motivation*. New York: Routledge, 2015. ISBN 978-1-315-71283-3.
10. ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd.,. Praha: Grada Publishing, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3133-9.
11. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 80-247-3339-0.
12. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
13. URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2465-2.
14. URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.
15. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

16. URBAN, Jan. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2017a. Management (Ústav práva a právní vědy). ISBN 978-80-87974-15-5.
17. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
18. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha, 2011. ISBN 80-247-3651-9.
19. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.
20. WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9897-5.

Seznam zkratek

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
D	zaměstnanec dělnické profese
DDS	divize Důlní stroje
DG	divize Galvanovna
DH	divize Hydraulika
DJ	dělník jednicový
DKK	divize Kovárna a kalírna
DNAS	divize Nástrojárna
DR	dělník režijní
DSN	divize Služby a nákup
DSTR	divize Strojárna
GŘ	Generální ředitel
HMS	systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
IA	Interní auditor
MN	zaměstnanec v manažerské funkci
n.p.	národní podnik
OFC	odbor Finance a controlling
OI	odbor Informatika
OJ	organizační jednotka
OLZ	odbor Lidské zdroje
OOPP	osobní ochranné pracovní prostředky
OPV	odbor Právní vztahy
OŘJ	odbor Řízení jakosti
SGŘ	Sekretariát generálního ředitele
TH	zaměstnanec technickohospodářské profese
ZZ	zdvihací zařízení

Seznam tabulek, obrázku a grafů

Seznam grafů

Graf 4.1: Pocit jistoty v zaměstnání	52
Graf 4.2: Spokojenost s BOZP	53
Graf 4.3: Celková spokojenost se zaměstnáním.....	54
Graf 4.4: Hodnocení pracovního prostředí.....	55
Graf 4.5: Důvody nespokojenosti s pracovním prostředím.....	56
Graf 4.6: Spokojenost se mzdou	57
Graf 4.7: Výše mzdy	58
Graf 4.8: Mzdové ohodnocení práce	59
Graf 4.9: Informovanost o novinkách a změnách	60
Graf 4.10: Zdroje informací	61
Graf 4.11: Možnosti školení.....	62
Graf 4.12: Postih za nekvalitní práci	63
Graf 4.13: Znalost pracovních úkolů.....	64
Graf 4.14: Pracovní vztahy se spolupracovníky.....	65
Graf 4.15: Pracovní vztahy s nadřízeným	66
Graf 4.16: Pochvala za odvedenou práci.....	67
Graf 4.17: Motivovanost k práci	68
Graf 4.18: Motivační faktory	69
Graf 4.19: Demotivační prostředky.....	70
Graf 4.20: Nejčastěji využívané zaměstnanecké výhody.....	72
Graf 4.21: Míra spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami	74
Graf 4.22: Možnosti nových zaměstnaneckých výhod	75
Graf 4.23: Věk.....	76
Graf 4.24: Odpracovaná doba v podniku	77
Graf 4.25: Další náměty a připomínky	78

Seznam tabulek

Tabulka 3.1: Počet zaměstnanců k 1. 1. 2018	22
Tabulka 3.2: Fluktuace zaměstnanců	22
Tabulka 3.3: Barevné rozlišení přileb jednotlivých zaměstnanců.....	44
Tabulka 4.1: Stav DG zaměstnanců k 13. 4. 2018	46

Tabulka 4.2: Fluktuace všech zaměstnanců v %	47
Tabulka 4.3: Pocit jistoty v zaměstnání	52
Tabulka 4.4: Spokojenost s BOZP	53
Tabulka 4.5: Celková spokojenost se zaměstnáním	54
Tabulka 4.6: Hodnocení pracovního prostředí	55
Tabulka 4.7: Důvody nespokojenosti s pracovním prostředím	56
Tabulka 4.8: Spokojenost se mzdou	57
Tabulka 4.9: Výše mzdy	57
Tabulka 4.10: Mzdové ohodnocení práce	58
Tabulka 4.11: Informovanost o novinkách a změnách	59
Tabulka 4.12: Možnosti školení	61
Tabulka 4.13: Postih za nekvalitní práci	62
Tabulka 4.14: Znalost pracovních úkolů	63
Tabulka 4.15: Pracovní vztahy se spolupracovníky	64
Tabulka 4.16: Pracovní vztahy s nadřízeným	65
Tabulka 4.17: Pochvala za odvedenou práci	66
Tabulka 4.18: Motivovanost k práci	67
Tabulka 4.19: Míra důležitosti u zaměstnaneckých výhod	71
Tabulka 4.20: Nejčastější zaměstnanecké výhody	72
Tabulka 4.21: Míra spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami	73
Tabulka 4.22: Možnosti nových zaměstnaneckých výhod	74
Tabulka 4.23: Věk	75
Tabulka 4.24: Odpracovaná doba v podniku	76
Tabulka 4.25: Další náměty a připomínky	77

Seznam obrázků

Obrázek 3.1: Organizační schéma OSTROJ a.s.	23
Obrázek 3.2: Důlní stroje	26
Obrázek 3.3: Ocelové výkovky	27
Obrázek 3.4: Svařování	29
Obrázek 3.5: Hydraulické válce	30
Obrázek 3.6: Ukázka práce v nástrojárně	31
Obrázek 3.7: Pohled na výrobní halu	32

Obrázek 4.1: Organizační schéma divize Galvanovna k 1. 4. 2018.....	47
---------------------------------------------------------------------	----

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. 5. 2018

.....
Papežová
Jana Papežová

Seznam příloh

Příloha 1: Motivační program zaměstnanců OSTROJ a.s.....	1
Příloha 2: Dotazník.....	1
Příloha 3: Výsledky dotazníkového šetření.....	1

